

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA

FACOLTÀ DI ECONOMIA AZIENDALE



CORSO DI LAUREA SPECIALISTICA:
Strategia, Management e Controllo

TESI DI LAUREA IN:
ORGANIZZAZIONE DELLE AZIENDE INDUSTRIALI

LA QUALITÀ PERCEPITA

**Dalla qualità reale al concetto di qualità percepita dal
consumatore, nei prodotti industriali.**

Candidato: Andrea de Matthaeis

Relatore: Prof. Marco Giannini

ANNO ACCADEMICO: 2012 / 2013

Introduzione:

Il contesto socio-economico attuale e la crescente competizione su scala globale hanno fatto emergere nell'ultimo ventennio, una serie di nuovi concetti legati al **marketing** ed al mondo della comunicazione.

Le **aziende industriali** sono da sempre molto attente ad aspetti che vanno oltre la semplice produzione di beni ed alle volte, come vedremo, fanno del loro core business, attività diverse da quelle che potremmo aspettarci.

I concetti legati al Fordismo ed al Taylorismo sono oggi superati; l'acquirente medio del ventunesimo secolo, spesso, è più preparato del venditore ed è attento alla qualità in tutti i suoi aspetti.

Per tale motivo, diverse imprese hanno sviluppato al loro interno unità organizzative volte a garantire la **qualità totale ai consumatori**, come ad esempio Toyota, mentre altre hanno preferito incentrare il loro business sul marketing e sull'immagine del brand.

Sono emersi, così, interessanti aspetti di studio, come il concetto di **qualità percepita**.

Nel corso di questo lavoro, analizzeremo dei casi reali di aziende industriali, che hanno incentrato i loro business su aspetti differenti, con l'**obiettivo** di indagare su diverse possibili forme di marketing.

Cercheremo di provare come certi brand che il consumatore medio ritiene di qualità, siano equiparabili a prodotti di fascia più bassa.

La ricerca proposta si svilupperà cercando di comprendere a fondo le strategie e le politiche perseguite da tali aziende, per far percepire al consumatore beni dalla qualità media come prodotti di lusso.

1. Concetti di Fondo

Per indagare sui concetti di qualità percepita e qualità reale, è fondamentale in una prima analisi, esporre **sinteticamente** alcuni dei principali pensieri proposti in letteratura da diversi economisti, che andremo poi a richiamare nel corso del nostro lavoro.

É essenziale evidenziare le **leve operative ed economiche** mediante le quali i manager creano o erodono valore.

Le aziende industriali, specie se si tratta di imprese dalle grandi dimensioni, si trovano a dover fronteggiare innumerevoli problemi di varia natura.

Di seguito riportiamo le nozioni di base che riteniamo fondamentali, per lo sviluppo del lavoro proposto.

1.2 Dalle risorse al vantaggio aziendale nelle imprese industriali

Nelle **aziende industriali** le risorse rappresentano il fattore critico di successo principale, per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

Basti pensare alle imprese in campo automobilistico (oggetto del caso aziendale presentato nei paragrafi successivi) o semplicemente per i produttori di hardware, cosa significhi avere un brevetto, un manager di successo, l'utilizzo esclusivo di un impianto, ecc.

Le risorse possono essere riassunte in tre macro categorie:

- **asset**
- **beni materiali**
- **beni immateriali**

Tra le risorse intangibili troviamo anche le **competenze (know how)**, un fattore critico di successo determinante nel contesto odierno.

Dalle risorse dipende inoltre il raggiungimento del un vantaggio competitivo a livello business e le stesse possono rappresentare le **caratteristiche distintive** di un'azienda.

Sempre nel caso delle imprese automobilistiche, il brand rappresenta un fattore critico di successo determinante per il mercato; basti pensare al marchio Maserati, che conferisce al bene un'immagine di marca ed un'esclusività unica.

Nel 1990 Prahalad e Hamel svilupparono la **teoria sulle competenze chiave**:

"la competenza chiave é la capacità o l'abilità di accumulare tutti i business di un'azienda in modo che gli stessi contribuiscano a creare un tutto coerente".

La competenza chiave definisce quindi **l'unicità dell'impresa**.

Tale teoria si è dimostrata troppo generica ed è stata pertanto sviluppata la **risorse based view**; mediante quest'ultimo approccio, *"l'imprenditore individua gli asset che possono fungere da competenze chiave e stabilisce quali sono le condizioni necessarie perché tali assets siano fonte di valore in diversi business contemporaneamente."*

Ci rendiamo facilmente conto da questa prima distinzione, come per **imprese industriali** di vario genere, le risorse rappresentino le fondamenta per raggiungere gli **obiettivi globali** preposti.

È chiaro che se un'azienda industriale detiene una risorsa rara, ad esempio un macchinario costruito in economia, possiede un vantaggio competitivo rilevante rispetto ai concorrenti.

Il **vantaggio competitivo** può essere più o meno **sostenibile** in base alla risorsa da cui è generato; nel caso in cui l'impresa sia pienamente titolare di tale risorsa, risulta evidente come per la stessa possa essere un fattore critico di successo determinante.

Se un'**azienda non possiede risorse** che si distinguono in modo significativo da quelle della concorrenza (o non sono tenute in considerazione dai clienti) difficilmente si produrrà un vantaggio competitivo.

Ecco che così emergono i concetti di **marketing e comunicazione**, se pure in un'ottica più ampia, questi due fattori

possano essere considerati risorse intangibili, dal punto di vista contabile, spesso sono visti meramente come "Spese per servizi" o "costi per il personale".

Certo è, che sono molte le aziende che non disponendo di un effettiva risorsa di valore o di un gruppo di risorse di valore, hanno fatto del loro **core business lo sviluppo dell'area marketing**.

Diventa poi essenziale valutare **l'interazione azienda / ambiente**, prendendo in esame i seguenti fattori:

Domanda: il primo fattore che determina il valore delle risorse e da ricercarsi nella **combinazione prodotto/mercato**. Una risorsa di valore deve contribuire al soddisfacimento dei bisogni del consumatore a fronte di un prezzo che è disposto a pagare.

La sostituibilità di una risorsa ed i **prodotti sostitutivi** possono rappresentare una minaccia nei confronti della redditività di un settore industriale.

Inimitabilità: la risorsa deve essere disponibile in quantità limitata, inoltre le nostre risorse devono essere effettivamente diverse da quelle dei concorrenti.

Non sarebbe realistico elaborare una strategia di lungo termine basandosi su una risorsa di facile imitazione.

Appropriabilità delle risorse: nel momento in cui un'azienda possiede una risorsa che soddisfa le esigenze dei consumatori ed è disponibile in quantità limitata, si presenta un nuovo problema: la distribuzione dei profitti (che beneficerà dei profitti creati da una risorsa?).

è necessario stabilire quale sia il **titolare dei diritti di proprietà** sulle risorse fondamentali dell'azienda.

Prendendo sempre come esempio il Brand Maserati, la domanda rappresenta un fattore fondamentale; se domani non esistesse più un'utenza interessata a tale tipo di prodotto, l'impresa non avrebbe ragione d'esistere.

Ci troviamo di fronte ad una risorsa difficile da imitare, questo fa del brand Maserati, una qualità unica dal valore inestimabile.

Il vantaggio aziendale rappresenta la *creazione del valore a livello di corporate e a livello di business*.

La creazione del vantaggio aziendale è oggi alla base per lo sviluppo di qualsiasi tipo di business, dalla piccola attività indipendente, alla corporate multinazionale.

Per l'impresa è essenziale ottenere un vantaggio competitivo rispetto agli altri operatori economici che contrastano l'offerta dell'azienda stessa.

In una concezione basata sulle risorse, il vantaggio aziendale viene raggiunto dall'impresa che dispone al suo interno di risorse con le caratteristiche sopra descritte.

1.2.2 Il vantaggio competitivo esterno ed interno nelle imprese industriali.

Per vantaggio competitivo si intende **l'insieme delle caratteristiche detenute da un prodotto o da una marca che gli conferiscano un grado di superiorità in rapporto ai concorrenti**, in una prospettiva di lungo termine.

Quando due o più imprese competono all'interno dello stesso mercato, se una di esse possiede un vantaggio competitivo sui rivali, ottiene in maniera continuativa una redditività superiore.

Vi è poi una successiva distinzione tra vantaggio competitivo esterno ed interno.

Il vantaggio competitivo esterno:

si basa su ***caratteri e qualità distintive del prodotto*** che rappresentano un valore per l'acquirente; tale vantaggio si fonda di solito, su qualità del prodotto capaci di aumentare la performance o di ridurre il costo di utilizzo.

Si consegue una differenziazione rispetto ai concorrenti quando un'impresa è in grado di offrire qualcosa di unico al quale gli acquirenti attribuiscono un valore che va al di là delle offerte a più basso prezzo dei concorrenti.

In questa ottica ***i clienti sono quindi disposti a comprare un bene riconoscendogli un "premium price"*** rispetto alla media dei prezzi dei competitor.

Il vantaggio competitivo interno:

si basa sulla ***capacità dell'impresa di controllare i costi di produzione, di amministrazione e di gestione della marca-prodotto in modo più efficiente di quanto non riescano a fare i competitor.***

Questa tipologia di vantaggio genera valore nella misura in cui permetta all'impresa di produrre i propri output sostenendo un costo unitario medio inferiore a quello dei concorrenti e/o del concorrente più pericoloso.

Il vantaggio competitivo interno consente all'impresa di raggiungere un ***livello di redditività superiore***, conferendole la ***capacità di resistere ad una diminuzione del prezzo di vendita*** liberamente stabilito dall'impresa o viceversa imposto dalla domanda e/o dalla concorrenza.

Per il perseguimento del vantaggio competitivo, l'impresa può perseguire (in base agli obiettivi) le seguenti strategie:

Le economie di scala

Sono date dalle riduzioni del costo unitario del prodotto e si possono ottenere attraverso l'aumento della scala di produzione.

Avviene cioè, che i costi unitari relativi alla produzione di livelli elevati di output, siano più bassi rispetto a quelli che si manifesterebbero per produrre livelli più ridotti del medesimo output.

L'effetto esperienza

Si produce quando il costo unitario di un prodotto diminuisce di una percentuale fissa e prevedibile ogni volta che la produzione totale cumulata raddoppia.

Il termine "esperienza" è relativo al volume totale cumulato di produzione ed al numero di anni nei quali l'impresa ha fabbricato il prodotto considerato.

In termini più semplici, se un certo bene industriale rimane in produzione per un certo numero di anni, col passare del tempo il costo unitario dello stesso dovrebbe scendere. Tale situazione si verifica, perché l'esperienza produce una costante riduzione degli sprechi.

Comparando gli effetti di scala e di esperienza si rileva come i primi siano il frutto ed il risultato della dimensione produttiva mentre i secondi si manifestano in base al volume cumulato della produzione ed al trascorrere del tempo.

Inoltre gli effetti scala sussistono sempre; nell'effetto esperienza i vantaggi di costo dovuti all'esperienza stessa non si manifestano spontaneamente ma sono il risultato di sforzi concentrati ed organizzati allo scopo di ridurre tali costi.

1.2.3 Barriere all'ingresso

Le imprese industriali sono oggi caratterizzate da mercati che presentano notevoli barriere all'ingresso ***per nuovi operatori economici***.

Anche se recenti teorie hanno dimostrato come tramite idee innovative si possano eludere tali barriere, nella maggior parte delle circostanze è quasi impossibile entrare in mercati industriali maturi come quello dell'automobile.

Esistono i seguenti **tipi di barriera**

- Barriere Tecnologiche
- Barriere Economico-Finanziarie
- Barriere legate al Know How

Il potenziale entrante per colmare il Gap rispetto agli operatori presenti sul mercato, dovrebbe fronteggiare un investimento che trova a priori difficile remunerazione nel tempo

I **VAN** (valore attuale netto) negativi pertanto, nella maggior parte dei casi, scoraggiano i potenziali entranti; certo è che imprese che presentano un grado d'innovazione elevato, riescono ad ovviare a tali barriere.

Basti pensare al caso di **Tesla**, che proponendo sul mercato delle supercar una vettura totalmente elettrica, si è ritagliata una fetta di utenza, composta da clienti interessati all'ecologia.

Si tratta di una **combinazione prodotto / mercato** particolare, che ha permesso a Tesla di sopravvivere in un ambiente competitivo turbolento come quello dell'automobile.

Questo esempio evidenzia come le qualità tecniche dei prodotti proposti, possano abbattere qualsiasi tipo di barriera e fronteggiare i problemi imprenditoriali.

L'innovazione tecnologica è la bandiera di molte imprese, ma come vedremo in seguito, in diversi casi, certe corporate per fronteggiare il mercato preferiscono competere su altre variabili: il marketing, la vendita, la distribuzione, la pubblicità, ecc.

1.3 Prima definizione del concetto di Qualità

Il concetto e la stessa definizione di qualità hanno subito grandi evoluzioni nel tempo. Di seguito riportiamo le principali definizioni di qualità proposte nel corso degli anni (nei capitoli successivi analizzeremo nel dettaglio i concetti di qualità percepita e reale, con un'attenta distinzione):

Joseph M. Juran Juran,

"Idoneità all'uso"

Kuehn & Day 1962,

"Nell'analisi finale del mercato, la qualità di un prodotto dipende da quanto bene corrisponde ai modelli delle preferenze del consumatore."

Gilmore 1974,

"La qualità è il grado con cui un prodotto specifico soddisfa i bisogni di uno specifico consumatore."

Crosby 1979,

"Qualità significa conformità a requisiti."

Broh 1982,

"La qualità è il grado di eccellenza ad un prezzo accettabile ed il controllo della variabilità ad un costo accettabile."

Price 1985,

"Fare le cose giuste la prima volta."

Oakland 1989,

"L'essenza dell'approccio alla qualità totale è identificare e soddisfare i requisiti dei clienti, sia interni che esterni."

Newell & Dale 1991,

"La qualità deve essere raggiunta in cinque aree fondamentali: persone, mezzi, metodi, materiali e ambiente per assicurare la soddisfazione dei bisogni del cliente."

La norma ISO 9000 del 2000 (Fondamenti e Terminologia)

"Qualità: Capacità di un insieme di caratteristiche inerenti a un prodotto, sistema, o processo di ottemperare a requisiti di clienti e di altre parti interessate."

La norma ISO 9000 del 2005 (Fondamenti e Terminologia)

"Qualità: Grado con cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfano i requisiti."

Nel corso dei decenni siamo passati da una visione in cui la qualità era sinonimo di idoneità all'uso, ad un concetto di qualità intesa come elemento per soddisfare i bisogni del consumatore. Dai primi anni ottanta invece si è cominciato a parlare concretamente della qualità totale e tale concezione, ha favorito lo sviluppo delle normative iso.

1.4 Il concetto di prodotto ed il legame con la qualità

Analizzati i concetti di base, tra cui le definizioni di qualità di vari economisti, in questo paragrafo vogliamo introdurre il concetto di prodotto, legato al consumatore.

Un'azienda che sceglie di operare in un'ottica di **qualità totale**, deve in primo luogo avere una visione chiara sui propri prodotti.

In molti casi ci troviamo di fronte ad **imprenditori tradizionali**, che basano il loro business su sensazioni di natura puramente soggettiva; un'organizzazione consapevole invece, conosce a fondo il tipo di prodotto / servizio offerto e quello della concorrenza.

Le principali categorie di prodotto sono riconducibili a due grandi aggregati quali:

- **Beni destinati alla produzione:**

sono i beni inseriti all'interno dei processi produttivi volti alla creazione di prodotti finiti.

Possono essere distinti al loro interno tra materie prime, semilavorati, componenti e beni strumentali.

- **Beni destinati al consumo:**

sono beni che forniscono utilità attraverso il consumo diretto da parte dell'acquirente finale.

Possono essere articolati in *beni durevoli* (che forniscono la loro utilità in diversi atti di consumo come le auto e gli elettrodomestici) e in *beni di largo e immediato consumo* (che esauriscono le proprie capacità di fornire benefici in uno o pochi atti di consumo come i prodotti alimentari e quelli per la pulizia della casa).

Nel corso degli anni siamo passati dal concetto di **prodotto generico**, al concetto di **prodotto ampliato** (Levit).

Nel primo caso il prodotto veniva visto solo come una soluzione per il soddisfacimento di un bisogno detenuto da un'utenza potenziale. Chiaramente questa concezione limitava non poco lo sviluppo della qualità, facendo un banale esempio:

Se il bisogno di un utente è nutrirsi, la fornitura di un cibo sano e pieno di sostanza ma senza sapore, soddisfa il concetto di prodotto generico.

In un'ottica aziendale basata sulla qualità è importante focalizzarsi invece sul concetto di prodotto ampliato; tale prodotto oltre al soddisfacimento del bisogno, riguarda i **servizi** e i **vantaggi aggiuntivi** che contraddistinguono l'offerta di un'impresa rispetto a quella dei concorrenti.

Sono elementi che possono dar luogo ad una consistente base di differenziazione.

Risulta chiaro che in questa concezione la qualità assume un valore rilevante.

In contrapposizione parliamo **dell'analisi del prodotto dal punto di vista del cliente** che può essere effettuata con riferimento a due fattori caratterizzanti la complessità del processo di acquisto, ovvero:

- Il **rischio percepito** che sintetizza lo stato di incertezza relativo alle prestazioni attese del prodotto.
- Lo **sforzo** che il consumatore deve compiere per entrare in possesso del prodotto desiderato.

L'innovazione di prodotto - il concetto di prodotto nuovo:

È possibile identificare tre categorie di prodotto nuovo:

- **Prodotti originali:** sono prodotti le cui caratteristiche fisiche e percettive sono definite su parametri completamente nuovi che creano una domanda ed un'offerta nuove, dando luogo a nuovi mercati.
- **Prodotti riformulati:** sono prodotti modificati o revisionati, nell'intento di migliorare la performance attraverso interventi sulle caratteristiche fisiche.
- **Prodotti riposizionati:** sono prodotti di cui si è modificato il modo in cui l'utilizzatore li percepisce e li valuta e che possono essere destinati anche a nuovi segmenti determinando un'estensione del mercato.

Nel primo caso ci troviamo di fronte ad un'impresa che decide di vendere sul mercato un prodotto non ancora esistente, si rivolge quindi ad un segmento di domanda ancora latente. Tale situazione è molto rischiosa, perché spesso l'azienda non ha elementi oggettivi per valutare il successo o l'insuccesso del bene proposto.

Nel secondo caso la scelta imprenditoriale è legata alla modificazione o alla reingegnerizzazione di prodotti già esistenti; siamo quindi di fronte ad un livello di rischio più basso.

Infine, in merito ai prodotti riposizionali, nella generalità dei casi l'impresa sceglie di cambiare mercato di riferimento. Tale prassi è molto diffusa nelle **aziende industriali**, la ricerca della minimizzazione del rischio porta spesso le imprese ad intraprendere le strade più sicure.

Il rischio dell'innovazione:

L'innovazione di prodotto costituisce una decisione complessa che richiede ***investimenti ingenti*** da parte dell'impresa e che può comportare un ***elevato rischio strategico***.

Questo può essere scomposto in: ***rischio tecnologico*** (espresso in termini di capacità produttive disponibili per realizzare una certa innovazione del prodotto) o ***rischio di mercato*** (espresso in termini di ricettività del mercato di sbocco in cui viene commercializzato il prodotto nuovo).

In conclusione, come abbiamo sottolineato in precedenza, per un'azienda industriale che vuole essere competitiva sul mercato, è essenziale avere una visione chiara dei propri prodotti e di quelli della concorrenza.

L'innovazione è un fattore critico di successo determinante, anche se un tasso d'innovazione troppo elevato, può essere un'arma a doppio taglio per l'impresa.

1.4.2 Combinazione Prodotto/Mercato

Tutte le imprese tendono a posizionarsi in determinati ambienti competitivi; è possibile distinguere quattro combinazioni prodotto/mercato, tenendo presente l'innovazione tecnologica perseguita dall'azienda:

- **Mercato noto e prodotto noto:** l'impresa persegue una strategia di penetrazione di mercato attraverso la crescita delle vendite in mercati attuali di prodotti e servizi noti, ossia caratterizzati da un basso grado di novità (basso rischio tecnologico e di mercato).
- **Mercato nuovo e prodotto noto:** l'impresa si rivolge a mercati nuovi ai quali offre prodotti contraddistinti da un basso grado di novità (rischio soprattutto di mercato)
- **Mercato noto e prodotto nuovo:** l'impresa persegue una strategia incentrata sullo sviluppo attraverso la realizzazione di nuovi prodotti destinati a mercati conosciuti. (rischio tecnologico)
- **Mercato nuovo e prodotto nuovo:** l'impresa implementa una strategia di diversificazione che implica rischi sia tecnologici che commerciali.

Le **aziende industriali** operano per la maggior parte in **mercati ormai maturi** (l'automobile, il tessile, l'acciaio, ecc) tendono pertanto a farsi concorrenza su aspetti diversi: la qualità, il prezzo, l'affidabilità, ecc.

Se pure sul mercato vi sono degli operatori innovativi come Tesla, la maggioranza delle imprese trova difficili sbocchi in nuove forme di business legate all'innovazione di prodotto.

Il caso aziendale riportato nei prossimi capitoli evidenzia come due imprese (Fiat ed Audi) si facciano concorrenza partendo dalla comunicazione e dal marketing, con lo scopo di generare per gli utenti finali, messaggi mediatici precisi.

1.4.3 La qualità percepita e la qualità reale

Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, sono diversi gli economisti che in letteratura hanno provato a dare delle definizioni di qualità.

Riassumiamo di seguito gli elementi della qualità (tratto da **wikipedia**):

qualità è ...

- *tecnologia*
- *perfezione*
- *caratteristiche superiori*
- *performance...4*
- *bellezza*
- *ricercatezza*
- *estetica*
- *armonia*
- *costosità*
- *eleganza*

Secondo il **dizionario Garzanti**, qualità é:

"qualsiasi caratteristica, proprietà o condizione di una persona o di una cosa che serva a determinarne la natura e a distinguerla dalle altre, caratteristica o proprietà positiva, specie, varietà, la proprietà di un giudizio di essere positivo o negativo"

il termine "qualità" **nella lingua italiana**:

- *"idoneità all'uso" (j. m. juran)*
- *"conformità ai requisiti" (p. b. crosby)*
- *"grado prevedibile di uniformità e affidabilità a basso costo e*
- *adatto al mercato" (deming)*
- *"il complesso di caratteristiche commerciali, di progettazione, di*
- *produzione, di manutenzione che consentono ad un*
- *prodotto/servizio di soddisfare le aspettative del cliente"*

La letteratura nel corso degli anni ha dato una serie di definizioni, che si sono susseguite, fino a determinare due concetti, ovvero il concetto di ***qualità reale e qualità percepita***.

Possiamo definire ***in sintesi***, in base alle ricerche svolte, tali concetti:

QUALITÀ REALE:

La qualità reale rappresenta le effettive caratteristiche fisico tecniche, possedute da un bene o un servizio, depurate in toto dai giudizi soggettivi dei consumatori e degli opinion leader.

La qualità reale fa poi riferimento alle vere prestazioni del bene / servizio, testato in laboratorio ed all'effettivo tasso di difettosità riscontrato.

QUALITÀ PERCEPITA:

La qualità percepita rappresenta le caratteristiche fisico tecniche, attribuite ad un bene o un servizio, dall'utenza potenziale dello stesso.

Tale concetto prescinde da ogni caratteristica realmente posseduta dal bene in questione e fa riferimento alla sola percezione dei consumatori potenziali.

È chiaro fin da subito come questi due concetti, abbiano caratterizzato delle distorsioni a livello di mercato, che hanno permesso a determinati produttori, di ottenere considerevoli vantaggi competitivi.

In merito alla qualità reale, diventa importante sottolineare anche i concetti di **prestazioni, caratteristiche tecniche** ed

affidabilità, mentre per la qualità percepita il concetto di Brand ed immagine di marca.

CARATTERISTICHE TECNICHE:

Per caratteristiche tecniche intendiamo le qualità peculiari del prodotto, che possano rendere lo stesso funzionale (o meno) a determinate attività.

Si tratta pertanto di fattori dalla misurazione oggettiva, che rappresentano un dato di fatto. Ad esempio una vettura con un motore di cilindrata pari a due litri.

PRESTAZIONI:

Per prestazioni intendiamo le performance effettive, che il prodotto in analisi dimostra di avere, in seguito a test di laboratorio attendibili, che certifichino i risultati ottenuti con ambiguità causale prossima allo zero.

Si tratta pertanto di variabili oggettive depurate da fattori esterni e certificate da test attendibili; ad esempio un'automobile di cilindrata pari a due litri, che raggiunga una velocità massima di 230 chilometri orari. In questo caso la velocità raggiunta in fase di test rappresenta la performance.

AFFIDABILITÀ:

Per affidabilità intendiamo la capacità del prodotto di assolvere nel tempo le funzioni per cui è stato progettato, senza presentare difetti.

Questo concetti che spesso sono usati come sinonimi, è chiaro che hanno delle distinte valenze se parliamo di qualità reale. Nei capitoli successivi ci soffermeremo sui concetti di Brand ed immagine di marca.

1.4.4 Il concetto di qualità ed il total quality management

La qualità costituisce una leva fondamentale per l'**eccellenza delle aziende**, si è verificato un passaggio da una concezione della **qualità come idoneità all'uso**, ad una concezione della **qualità totale**, intesa come soddisfazione del cliente.

Il total quality management e il vantaggio competitivo:

La qualità è un importante ***fattore strategico*** che le imprese devono saper sfruttare, nonché un incentivo per migliorare la propria situazione competitiva.

Essendo le esigenze della clientela innumerevoli, la qualità non può essere perseguita come obiettivo in una dimensione totale coinvolgendo l'intera struttura e ogni soggetto che vi opera.

Il total quality management ***nasce in America*** ma ***si afferma in Giappone*** anche grazie alla maggiore propensione al cambiamento di tale nazione; secondo tale modello è necessario farsi carico della qualità già nella fase di ***progettazione*** e di ***produzione*** correlandola alle reali aspettative non solo dell'impresa ma soprattutto dei clienti.

Si dovranno così creare le condizioni per risultare più competitivi sul mercato mantenendo i vecchi clienti e acquisendone di nuovi.

Applicare la qualità totale non è semplice e la struttura a tal fine deve essere ripensata in funzione di tale obiettivo strategico; andrà quindi ***verificata la qualità dei processi*** che probabilmente dovranno esser rivisti e via via migliorati così da poter competere sul mercato con prodotto di alto livello qualitativo.

Si dovrà pure agire sul ***comportamento dei soggetti*** che ai vari livelli operano nei processi, cercando di coinvolgerli direttamente e di ***motivare*** le loro azioni in un'ottica di qualità, così che ognuno lavori con il medesimo orientamento innovativo.

Le due condizioni essenziali per raggiungere il vantaggio competitivo diventano quindi ***l'attenzione della competitività dei processi*** ed il ***migliore uso delle risorse umane*** a disposizione.

Il personale infatti è il primo cliente di cui l'impresa si deve preoccupare poiché il suo modo di operare gioca un ruolo rilevante per la soddisfazione del cliente finale; un importante contributo può essere dato da un'adeguata formazione del personale stesso ed una costante promozione interna verso la qualità.

Il protagonista di tale contesto è il management ed ogni sua operazione dovrà mirare a migliorare e incentivare la qualità dell'impresa.

Mentre il profitto continuerà ad essere l'obiettivo basilare dell'attività di impresa nel medio lungo periodo, nel breve periodo importante sarà cercare di ***farsi carico delle aspettative dei clienti***.

Il **miglioramento della qualità** si configura oggi come un processo dinamico e continuo che coinvolge tutta l'azienda. Si parla infatti di **total quality management**. Questo sistema di qualità totale, si fonda sui seguenti principi:

- **focalizzazione sulla soddisfazione del cliente**

Il cliente in un sistema di total quality management è il punto focale del business, si cerca di costruire il prodotto/servizio con l'obiettivo di soddisfare un determinato bisogno nel migliore dei modi.

- **rapporto di partnership coi fornitori**

In quest'ottica di lavoro i fornitori diventano partner fondamentali, oltre che per la minimizzazione del magazzino e l'utilizzo di logiche gestionali come il just in time, per riuscire a creare un vantaggio competitivo duraturo nel tempo.

- **miglioramento continuo e innovazione**

Il total quality management mira al miglioramento continuo, l'organizzazione deve essere in grado di evolversi nel tempo, per fornire un prodotto che sia sempre di maggiore qualità, anche quando il consumatore finale non risente di tale esigenza. Diventa focale così l'eliminazione degli errori con l'obiettivo di raggiungere "zero difetti"

- **visione sistemica dell'organizzazione**

Si valutano le performance dell'impresa non solo dal punto di vista finanziario ma anche della qualità (percentuale di difetti, interruzione processo, percentuale di prodotti finiti senza rielaborazione)

1.4.5 I costi della qualità

La competizione globale e lo sviluppo dei mercati emergenti, hanno portato le imprese industriali di vari settori, a focalizzare l'attenzione su nuovi aspetti legati alla qualità.

I costi della qualità ed il perseguimento di politiche aziendali orientate al total quality management, sono oggi un fattore critico di successo rilevante per imprese a vari livelli in campo industriale. Occorre pertanto dedicare attenzione a questi aspetti.

Per **qualità totale aziendale** si intende:

aumentare la qualità del prodotto intervenendo in modo diretto sulle caratteristiche e le componenti dello stesso.

Inoltre la qualità totale viene perseguita mediante la diminuzione dei costi con una conseguente riduzione dei prezzi.

Tale situazione favorisce l'aumento della quota mercato, con il conseguente aumento del fatturato e della redditività degli investimenti.

Le imprese per perseguire tali obiettivi, si trovano di fronte al sostenimento di una serie di spese e sforzi finanziari.

I "**costi della qualità**" sono i costi sostenuti dall'organizzazione per assicurare una qualità soddisfacente al cliente finale; tale categoria di costi comprende anche quelli dovuti a perdite, derivanti da una qualità insoddisfacente.

Se ad esempio l'impresa è soggetta ad innumerevoli resi su acquisti, tale fenomeno genererà per la stessa una perdita di risorse finanziarie e temporali, considerabili in modo diretto "Costi della qualità".

Feigenbaum suddivide i costi della qualità in quattro categorie principali:

- Costi di ***prevenzione***
- Costi di ***accertamento***
- Costi per ***insuccessi interni***
- Costi per ***insuccessi esterni***

I ***costi di prevenzione*** sono tutti i costi derivanti dalla predisposizione ed applicazione di un sistema di qualità.

Ad esempio sono attività di prevenzione: la pianificazione e la predisposizione di documentazione descrittiva, l'elaborazione di piani di formazione, l'esecuzione di programmi di addestramento, la pianificazione, i controlli e i collaudi interni.

Le attività di ***accertamento*** non hanno effetti sulla diminuzione degli insuccessi, ma hanno lo scopo di valutare il rispetto delle prescrizioni e di individuare i prodotti non conformi.

In tal modo si evita che i pezzi difettosi proseguano nel processo produttivo fino a giungere al cliente finale.

Lo stesso discorso vale per la rilevazione di un difetto prima della consegna.

Costi degli insuccessi sono costi associati all'evidenziarsi di una non conformità, si dividono in costi per insuccessi **interni**, ovvero quelli rilevati sul prodotto e/o sul processo prima della commercializzazione e costi per insuccessi **esterni**, quelli relativi ai difetti rilevati sul prodotto dal cliente in una fase successiva alla consegna.

Questi emergono al momento della restituzione dei prodotti difettosi, o nei casi più gravi, se il cliente effettua azioni legali contro l'azienda.

L'impresa ha una perdita d'immagine nel caso degli insuccessi esterni, che genera una conseguente perdita di credibilità che incide negativamente sul brand.

Un'azienda industriale che lavora in un'ottica di qualità totale, dovrebbe avere particolare attenzione a tali situazioni; la prevenzione degli insuccessi interni ed esterni, rappresenta le fondamenta per costruire una posizione competitiva rilevante sul mercato.

1.4.6 Le normative ISO

Parlare di qualità senza soffermarci sulle normative Iso, renderebbe sicuramente il lavoro incompleto; nonostante nell'ultimo decennio tali linee guida abbiano preso campo su tutto il territorio europeo, vi sono molti pareri discordanti.

Prima di inoltrarci sull'argomento, riportiamo di seguito in estrema sintesi i concetti focali di alcune di queste norme.

Iso 9001: "la norma definisce i requisiti di un sistema di gestione per la qualità per una organizzazione. I requisiti espressi sono di "carattere generale" e possono essere implementati da ogni tipologia di organizzazione"

In una concezione più ampia, tale norma può essere vista come strumento ottimale, per il raggiungimento della qualità totale nei prodotti/servizi offerti dall'organizzazione ai clienti.

In merito alla qualità dell'azienda nel suo complesso, troviamo rilevante la normativa Iso 9004, dal titolo: *"Gestire un'organizzazione per il successo durevole - L'approccio della gestione per la qualità"*

Senza inoltrarci ulteriormente sui contenuti , che sono molteplici e facilmente riscontrabili sul sito www.accredia.it, diventa interessante soffermarci **sull'impatto della certificazione sui risultati dell'azienda.**

Per quanto possa sembrare paradossale, ad oggi ***tale settore non è regolamentato***, conseguentemente un qualunque cittadino sul territorio italiano, può aprire una società di certificazione ed iniziare a rilasciare le stesse!

É chiaro che le Iso danno delle disposizioni ben precise su come certificare un'azienda, ma è altrettanto vero che la **libertà d'impresa** (in questo delicato settore) rende molto aleatoria la certificazione stessa.

In Italia per fronteggiare questo problema è nato **Accredia** (l'ente italiano di accreditamento) che a sua volta ha come scopo quello di "certificare" le società di certificazione.

Nonostante tutto, ad oggi, avere una certificazione non è in se e per se un fattore critico di successo; basti pensare che grandi aziende come Fiat o G.E, preferiscono non riportare mai sui propri siti web le certificazioni conseguite.

Questo perché la maggior parte degli ***imprenditori consapevoli*** è a conoscenza del sistema di certificazione italiano ed internazionale.

Il punto di forza che possono avere le normative iso, sono le disposizioni guida contenute nelle stesse.

Al di là del mero conseguimento della certificazione e del titolo ***"Prodotto certificato iso 9001"***, diventa rilevante per le imprese che vogliono intraprendere una politica di qualità totale, seguire le direttive dettate a livello di organizzazione aziendale.

Affidarsi ad un ente di certificazione per il rilascio delle stesse ha costi elevati; con un po' di buon senso un imprenditore consapevole, potrebbe organizzare la propria attività seguendo le direttive iso nel dettaglio, senza incaricare una società terza.

È chiaro che quest'ultima ipotesi esclude la possibilità di ottenere il titolo ***"Prodotto certificato Iso..."***, ma in un periodo caratterizzato dalla ***scarsità delle risorse finanziarie*** è sicuramente la scelta

ottimale, avvalorata dal fatto che il mercato dà il giusto peso alle certificazioni stesse.

Le iso sono rilevanti invece per il conseguimento degli **standard**, in parole più semplici: sono molteplici i settori in cui vi sono delle normative precise, nate per creare un modello unico condiviso a livello europeo e mondiale.

Ad esempio la Iso 9660 fa riferimento ad un tipo di file per la masterizzazione sui cd e dvd; è chiaro come in tale contesto, il dettare delle linee guida dall'alto, possa essere essenziale per ***creare ordine a livello mondiale.***

Il conseguimento della qualità non si ottiene con la mera applicazione di una norma, ma è un processo che prevede l'impiego costante di risorse di vario genere e dura negli anni.

1.5 AUDI VS FIAT: Ricerca sulla qualità percepita



Il mercato dell'auto, è il modello di riferimento ottimale per parlare di aziende industriali; molto spesso ci troviamo davanti a **ideologie di ordine comune**, che prescindono da ogni logica d'analisi.

É il caso della ricerca che proponiamo di seguito: tramite i Social Network, abbiamo inviato un questionario **ad un campione casuale semplice di 1.000 utenti** italiani appassionati di automobili, tra i 25 ed i 50 anni, con l'obiettivo di rispondere ad una semplice domanda:

"Qual'è l'azienda che fornisce un prodotto di maggiore qualità, Audi o Fiat?"

Abbiamo scelto volutamente due imprese che presentano una **combinazione prodotto / mercato differente**, per evidenziare con forza un'eventuale risultato.

Abbiamo voluto focalizzare l'attenzione sulla **qualità dei componenti** principali, tralasciando tutti quegli aspetti che possono avere natura soggettiva; nonostante questo è stato chiesto ai partecipanti di esprimere un giudizio sull'immagine di marca ed il design.

Per indagare in modo trasversale su eventuali risultati e dare potenziali risposte, ai partecipanti è stato chiesto di esprimere un voto da 1 a 5 su ogni voce del test, inoltre abbiamo domandato ad ogni utente, se **in prima persona o tramite un membro della famiglia**, avevano avuto nell'ultimo decennio una Fiat, un'Audi, entrambe o nessuna delle due vetture.

Di seguito riportiamo i risultati aggregati del test sulle 11 domande poste:

DOMANDA	AUDI	FIAT
Affidabilità Cambio	4	2
Affidabilità Motore	5	3
Affidabilità Generale	4	3
Qualità Complessiva	5	2,5
Qualità dei componenti tecnici	5	3
Design	4	3,5
Immagine di Marca	5	2

DOMANDA	PERCENTUALE
Ho posseduto una Fiat nell'ultimo decennio	42, 5 %
Ho posseduto un'Audi nell'ultimo decennio	18 %
Ho posseduto sia una Fiat sia un'Audi nell'ultimo decennio	6, 5 %
Non ho avuto ne una fiat ne un'Audi nell'ultimo decennio	23 %

*dati arrotondati per eccesso riferiti al campione casuale semplice di 1000 utenti

I risultati ottenuti sono netti; l'esperienza dei consumatori in questa piccola ricerca, fa emergere un'ideologia comune, secondo la quale, Audi avrebbe una **qualità tecnica** superiore a Fiat e sarebbe più affidabile della vettura italiana.

Questo risultato conferma i "luoghi comuni" sull'affidabilità delle vetture tedesche, sulla qualità dei componenti, la fiducia nel marchio, ecc.

Nel paragrafo successivo andremo ad indagare sulla reale qualità delle vetture prese in esame.

AUDI VS FIAT: Ricerca sulla qualità reale

La ricerca proposta ha fatto emergere, come per una base di consumatori appassionati di automobili, il brand Audi fosse percepito come un marchio superiore a Fiat dal punto di vista qualitativo.

Per dimostrare la veridicità di tale affermazione, abbiamo indagato sull'effettiva qualità dei prodotti proposti da Fiat ed Audi, partendo dai componenti.

L'associazione consumatori, ci ha fornito una ricerca pubblicata nel settembre 2013 dal giornale "Al Volante" che smentisce in modo categorico, i dati raccolti tramite i social network.

La ricerca proposta, su un ***campione di 300.000 automobili*** (che riteniamo statisticamente attendibile) riporta i guasti rilevati sulle vetture di seconda mano, nei primi dodici mesi dall'acquisto, suddivisi per componente. Tali dati fanno riferimento ad un arco temporale, tra il 2002 ed il 2012.

Gli oggetti dell'analisi sono:

- L'Alimentatore
- Il cambio
- la centralina
- Gli iniettori
- Il Compressore del climatizzatore
- Il motore
- Il Motorino di avviamento
- Il radiatore
- La Scatola dello sterzo
- La testata

facciamo riferimento quindi, a parti integranti del prodotto, alle quali è possibile assimilare il concetto di **qualità reale**.

Questa ricerca prescinde da tutti quegli **elementi di carattere intangibile**, come il brand, l'immagine di marca, ecc ed altri **fattori rilevanti** dal punto di vista della vendita, come il design.

Si tratta pertanto di una fonte dal grande valore statistico, che ci permette di farci un'idea più concreta, del **modello reale di lavoro** che adottano le aziende in oggetto.

É una ricerca depurata da elementi che hanno **carattere irrilevante**, rispetto al valore tecnico del bene venduto.

L'utente medio ha oggi un concetto di **prodotto allargato**, che spesso distrae dalle caratteristiche basilari del bene, che sono fondamentali per il corretto funzionamento dello stesso.

Anche il concetto di **Leadership di costo** proposto da Porter, è preso a modello dalle imprese industriali in una visione più ampia, relativa al concetto di qualità.

Per tali motivi abbiamo scelto di proporre la ricerca seguente; vogliamo **focalizzarci sulla qualità reale dei componenti**.

Per ogni parte presa ad analisi, vengono riportati i seguenti dati:

- la posizione in classifica
- la marca
- Il numero delle vetture
- I guasti rilevati in percentuale

Nelle pagine seguenti riportiamo i dati aggregati dell'analisi proposta:

Alimentatore:

Posizione	Marca	Numero Vetture	Guasti in Percentuale
1	SAAB	1.039	61, 60
2	LAND ROVER	2.730	7, 47
3	OPEL	18.557	2, 86
4	NISSAN	5.290	1, 10
5	FORD	19.787	0, 98
6	SMART	7.888	0, 72
7	ALFA ROMEO	19.018	0, 70
8	RENAULT	18.904	0, 57
9	BMW	14.601	0, 55
10	TOYOTA	7.538	0, 53
11	MERCEDES	17.846	0, 50
12	LANCIA	13.153	0, 29
13	AUDI	17.008	0, 26
14	FIAT	68.858	0, 18
15	VOLKSWAGEN	21.757	0, 18

Cambio:

Posizione	Marca	Numero Vetture	Guasti in Percentuale
1	LAND ROVER	2.730	13, 66
2	JEEP	2.166	12, 10
3	MINI	3.222	6, 24
4	PEUGEOT	9.132	2, 11
5	BMW	14.601	1, 31
6	CITROEN	9.917	1, 22
7	LANCIA	13.153	0, 90
8	MERCEDES	17.846	0, 54
9	AUDI	17.008	0, 39
10	ALFA ROMEO	19.018	0, 34
11	RENAULT	18.904	0, 33
12	OPEL	18.557	0, 32
13	FORD	19.787	0, 27
14	VOLKSWAGEN	21.757	0, 26
15	FIAT	68.858	0, 06

Centralina:

Posizione	Marca	Numero Vetture	Guasti in Percentuale
1	JEEP	2.166	11, 17
2	LAND ROVER	2.730	4, 73
3	SMART	7.888	1, 57
4	CITROEN	9.917	0, 70
5	OPEL	18.557	0, 56
6	MERCEDES	17.846	0, 49
7	BMW	14.601	0, 47
8	LANCIA	13.153	0, 42
9	PEUGEOT	9.132	0, 41
10	ALFA ROMEO	19.018	0, 22
11	AUDI	17.008	0, 21
12	VOLKSWAGEN	21.757	0, 20
13	RENAULT	18.904	0, 12
14	FORD	19.787	0, 07
15	FIAT	68.858	0, 02

Iniettori:

Posizione	Marca	Numero Vetture	Guasti in Percentuale
1	VOLKSWAGEN	21.757	0, 73
2	LAND ROVER	2.730	0, 66
3	AUDI	17.008	0, 59
4	CITROEN	9.917	0, 34
5	MERCEDES	17.846	0, 27
6	RENAULT	18.904	0, 21
7	OPEL	18.557	0, 21
8	BMW	14.601	0, 21
9	NISSAN	5.290	0, 19
10	FORD	19.787	0, 18
11	PEUGEOT	9.132	0, 15
12	ALFA ROMEO	19.018	0, 15
13	LANCIA	13.153	0, 14
14	TOYOTA	7.538	0, 12
15	FIAT	68.858	0, 10

Compressore del Clima:

Posizione	Marca	Numero Vetture	Guasti in Percentuale
1	JAGUAR	941	8, 71
2	CHRYSLER	1.610	5, 03
3	LAND ROVER	2.730	2, 53
4	VOLVO	3.281	2, 04
5	AUDI	17.008	0, 39
6	MERCEDES	17.846	0, 25
7	SMART	7.888	0, 18
8	VOLKSWAGEN	21.757	0, 17
9	BMW	14.601	0, 14
10	CITROEN	9.917	0, 13
11	OPEL	18.557	0, 12
12	PEUGEOT	9.132	0, 12
13	RENAULT	18.904	0, 06
14	FORD	19.787	0, 05
15	ALFA ROMEO	19.018	0, 04

Motore:

Posizione	Marca	Numero Vetture	Guasti in Percentuale
1	OPEL	18.557	1, 67
2	SMART	7.888	1, 43
3	AUDI	17.008	1, 33
4	VOLKSWAGEN	21.757	1, 12
5	BMW	14.601	1, 10
6	ALFA ROMEO	19.018	1, 06
7	RENAULT	18.904	1, 02
8	NISSAN	5.290	0, 95
9	LANCIA	13.153	0, 81
10	CITROEN	9.917	0, 81
11	TOYOTA	7.538	0, 77
12	MERCEDES	17.846	0, 73
13	FIAT	68.858	0, 71
14	FORD	19.787	0, 66
15	PEUGEOT	9.132	0, 61

Motorino di Avviamento:

Posizione	Marca	Numero Vetture	Guasti in Percentuale
1	LAND ROVER	2.730	1, 54
2	OPEL	18.557	1, 49
3	PEUGEOT	9.132	1, 16
4	VOLKSWAGEN	21.757	0, 99
5	CITROEN	9.917	0, 89
6	AUDI	17.008	0, 83
7	NISSAN	5.290	0, 83
8	SMART	7.888	0, 82
9	FORD	19.787	0, 66
10	MERCEDES	17.846	0, 59
11	RENAULT	18.904	0, 54
12	FIAT	68.858	0, 49
13	BMW	14.601	0, 48
14	LANCIA	13.153	0, 40
15	ALFA ROMEO	19.018	0, 32

Radiatore:

Posizione	Marca	Numero Vetture	Guasti in Percentuale
1	CHRYSLER	1.610	1, 49
2	MINI	3.222	1, 33
3	OPEL	18.557	0, 92
4	LAND ROVER	2.730	0, 70
5	LANCIA	13.153	0, 62
6	AUDI	17.008	0, 50
7	FIAT	68.858	0, 45
8	VOLKSWAGEN	21.757	0, 42
9	ALFA ROMEO	19.018	0, 42
10	RENAULT	18.904	0, 34
11	NISSAN	5.290	0, 32
12	MERCEDES	17.846	0, 24
13	PEUGEOT	9.132	0, 19
14	BMW	14.601	0, 18
15	FORD	19.787	0, 13

Scatola Sterzo:

Posizione	Marca	Numero Vetture	Guasti in Percentuale
1	CHRYSLER	1.610	2, 42
2	ALFA ROMEO	19.018	1, 27
3	VOLVO	3.281	0, 88
4	LAND ROVER	2.730	0, 73
5	LANCIA	13.153	0, 68
6	MERCEDES	17.846	0, 66
7	FIAT	68.858	0, 57
8	OPEL	18.557	0, 56
9	BMW	14.601	0, 53
10	RENAULT	18.904	0, 52
11	CITROEN	9.917	0, 49
12	AUDI	17.008	0, 45
13	FORD	19.787	0, 44
14	VOLKSWAGEN	21.757	0, 40
15	PEUGEOT	9.132	0, 377

Testata:

Posizione	Marca	Numero Vetture	Guasti in Percentuale
1	MITSUBISHI	1.916	1, 20
2	JEEP	2.166	1, 11
3	AUDI	17.008	1, 05
4	VOLKSWAGEN	21.757	0, 51
5	OPEL	18.557	0, 33
6	SMART	7.888	0, 33
7	LANCIA	13.153	0, 30
8	FIAT	68.858	0, 29
9	BMW	14.601	0, 29
10	PEUGEOT	9.132	0, 26
11	RENAULT	18.904	0, 25
12	CITROEN	9.917	0, 22
13	ALFA ROMEO	19.018	0, 17
14	MERCEDES	17.846	0, 15
15	FORD	19.787	0, 12

Come possiamo osservare in prima battuta la percezione della qualità degli utenti, é ben diversa da quelli che sono i dati reali riscontrati sul mercato.

Ben nove volte su dieci, Audi risulta più difettosa di Fiat; il dato è sconcertante se teniamo presente che abbiamo confrontato due aziende industriali, con una ***combinazione prodotto / mercato differente***.

Audi infatti coincide con Fiat solo col modello A3, che trova come **concorrente diretta** la Bravo; le altre linee proposte in catalogo, sono ***riferite ad utenti che hanno esigenze ben diverse*** rispetto ai clienti Fiat.

Basti pensare ai Modello A6 ed A8, rispettivamente ammiraglia e top di gamma da oltre 50.000 Euro.

É chiaro che nel campione proposto ci troviamo costretti a confrontare modelli, che in linea di massima, dovrebbero avere clienti tipo diversi; Audi si rivolge ad utenti che cercano la qualità totale, Fiat a persone attente al prezzo.

I dati sono chiari, ed anche prendendo **due campioni casuali delle stesse dimensioni**, i risultati sono stati gli stessi. Abbiamo fatto questo esperimento, perché avendo Audi un campione pari a 68.858 auto e Fiat a 17.008, i risultati sarebbero stati opinabili.

Anche prendendo campioni più vicini nel tempo (dal 2008 al 2012) il risultato non cambia; potrebbe diventare interessante a questo punto fare un'**analisi della varianza**, per andare ad indagare sui campioni stessi, ma vista l'evidenza empirica ci limitiamo alle analisi svolte.

AUDI VS FIAT: Perché la qualità percepita è diversa da quella reale?

Prendendo sempre come mercato di riferimento l'Italia, vogliamo cercare di dare risposta, ai divergenti risultati che abbiamo ottenuto comparando le due ricerche proposte.

Emerge con chiarezza evidente, che a livello di qualità percepita, Audi è vista come azienda solida, che fornisce un prodotto affidabile, mentre Fiat ha dei limiti tecnici.

In realtà Fiat risulta meglio di Audi nove volte su dieci, perché?

Si tratta forse del Design?

Che si tratti del Design può essere escluso a priori, nonostante una politica aziendale poco attenta negli anni novanta alle linee dei veicoli; nell'ultimo decennio Fiat si è affidata ai più importanti gruppi mondiali di design, tra cui Giugiaro.

La nostra ricerca, infatti identifica un gap minimo tra le linee di Audi e quelle di Fiat (riferite alle ultime produzioni), solo 0,5 punti.

Tale dato è confermato da molte riviste settoriali che hanno analizzato i modelli in catalogo dei due gruppi.

Si tratta dell'immagine di marca?

Possiamo chiaramente constatare, come negli anni Audi, abbia costruito una solida immagine di marca, che oltre a far percepire il Brand come qualcosa di prestigioso, **influisce sul giudizio dei consumatori** anche su aspetti tecnici rilevanti.

L'opinione diffusa che Audi sia un brand dall'elevata qualità, ha creato un'ideologia comune talmente forte, che solo con dati dettagliati di natura quantitativa, siamo riusciti a dimostrare che Fiat (almeno sul campione proposto) presenta un livello di qualità più elevato.

AUDI VS FIAT: Eventi rilevanti sull'immagine societaria (report sintetico)

Vogliamo andare ad indagare su quelle che sono state le politiche perseguite da Audi e Fiat nel corso dell'ultimo decennio, per cercare di comprendere, come sia stato possibile arrivare ad un risultato del genere.

Abbiamo fatto una ricerca qualitativa per reperire tutti gli eventi di natura rilevante che hanno consolidato il marchio Audi e affermato Fiat in altri ambiti (prodotto economico) nell'ultimo decennio.

AUDI:

	Audi è stata la prima casa automobilistica nella storia, ad aver vinto le 24 ore di Le Mans con una vettura Diesel, resistendo con la massima affidabilità alle condizioni di gara.
24 Ore di Le Mans	
Pubblicità incentrate sulla sportività	Successivamente sono stati creati una serie di spot televisivi focalizzati sul concetto affidabilità / prestazioni / bassi consumi
	Audi ha creato un pacchetto S-Line disponibile per la maggior parte delle sue vetture a basso costo. Dando la possibilità ai clienti di con circa 2.000 Euro di rendere la loro vettura equipaggiata a livello estetico, come la "Sorella maggiore" sportiva
Lines S Line per tutti	
Design Racing	Tutti i modelli hanno avuto un'impostazione con un design Racing sottolineando la sportività
Impatto Sonoro	Un reparto aziendale è stato adibito allo sviluppo sonoro
	La personalizzazione dei veicoli è diventata un fattore di punta, garantendo ai clienti infinite combinazioni.
Ampia Personalizzazione	

Gli aspetti riportati sono solo alcuni elementi della campagna intrapresa da Audi negli ultimi dieci anni, il messaggio comunicativo che l'alta direzione ha voluto far emergere è semplice e conciso, ovvero:

Audi è sinonimo di sportività ed eleganza, ha alte prestazioni a consumi contenuti ed é affidabile.

Il consumatore medio associa alla qualità dell'Audi R18 Diesel , vincitrice delle 24 ore di Le Mans, le vetture della gamma proposte al pubblico.

In realtà, ci rendiamo facilmente conto, che la campagna comunicativa che la casa tedesca ha fatto nel corso degli anni, ha permesso di ottenere risultati di vendita ed opinione pubblica, ampiamente superiori rispetto a quelle che sarebbero le reali condizioni in un mercato perfetto.

FIAT:

Spot Pubblicitari basati sul prezzo	Fiat ha incentrato una serie di campagne pubblicitarie, focalizzando l'attenzione del consumatore sul prezzo di vendita dei prodotti.
Agevolazioni fiscali e contributi	Le motorizzazioni e le linee proposte, cercano di rientrare sempre nei contributi fiscali statali, in modo da garantire al cliente un prezzo competitivo. Inoltre prendendo in esame veicoli usati inferiori a tre anni, in fase di erogazione dei contributi statali, spesso conviene puntare sul nuovo.
Scissione Marchio Abarth dal gruppo	Il marchio Abarth, icona sportiva dell'azienda, che in precedenza era direttamente acquistabile in casa Fiat e faceva parte dei listini della società, è stato scisso dal gruppo per diventare una società a se.
Eliminazione Linee gamma più alta	Fiat ha eliminato dai cataloghi le linee di prodotto rivolte a consumatori con standard più alti.
Focalizzazione su prodotti di fascia più bassa	Fiat si è focalizzata sui prodotti di fascia più bassa, lavorando per la prima volta in un'ottica di qualità totale, con l'introduzione della nuova 500 e della nuova Grande Punto.
Attenzione al design	Fiat ha fatto gestire in outsourcing le fasi relative allo sviluppo del design da aziende leader sul territorio mondiale, come Giugiaro S.p.A
Acquisizione partecipazione di controllo sul gruppo Chrysler	Acquisendo una quota rilevante del gruppo Chrysler, Fiat ha creato delle sinergie.

Fiat nell'ultimo decennio, ha intrapreso un cambio di rotta, scegliendo di passare da ottiche legate alla produzione di massa, ad un modello di lavoro orientato sulla **qualità reale dei prodotti** offerti.

Tale politica, ha permesso nell'immediato, di avvicinarsi ad un sistema di lavoro simile alla cultura giapponese "**Difetti Zero**".

L'azienda, ha preferito focalizzarsi sulle linee più piccole, cercando di investire la ***totalità delle risorse, in un segmento di mercato nel quale potesse diventare nel breve termine leader assoluto*** a livello europeo e parallelamente entrare nei mercati americani con forza.

L'obiettivo dell'alta direzione è stato quello di esprimere un diretto messaggio legato alla leadership di costo, ovvero:

Fiat nel segmento delle medio piccole detiene il rapporto qualità / prezzo più alto

Questa scelta è stata rafforzata dal fatto che nel corso degli anni, oltre ad orientare l'azienda su una qualità reale, Fiat è stata attenta a sfruttare tutte le leggi ed i decreti in materia di **incentivi statali**, per permettere ai suoi clienti agevolazioni fiscali gravanti sul prezzo di vendita finale.

Inoltre Fiat ha creato campagne comunicative orientate sul prezzo, facendo emergere dagli spot pubblicitari, dal sito internet, dai punti vendita, un messaggio forte, legato alle condizioni di pagamento agevolate.

Rispetto ai diretti competitor, **confrontando i listini**, emerge che le linee di prodotto proposte dall'azienda, presentano il livello di prezzo più basso in tutti i casi.

Per eliminare definitivamente l'immagine negativa che si era "costruita" negli anni, Fiat ha scelto di curare il design in modo maniacale, affidando in outsourcing lo sviluppo ad aziende esterne come la Giugiaro.

Ha eliminato linee di prodotto non redditizie, per investire la totalità delle risorse sui prodotti più rilevanti per l'impresa; ed infine ha creato sinergie col gruppo Chrysler.

Nonostante un forte cambio di rotta, l'azienda tutt'oggi non gode dell'immagine che merita. Perché?

Per la forza del Brand.

1.5.2 Il concetto di Brand

Il brand è un elemento immateriale che viene considerato sia dal legislatore civile che da quello fiscale.

Nel modello di bilancio italiano, è inserito presso lo stato patrimoniale, nell'attivo, all'interno delle immobilizzazioni immateriali, alla voce "Concessioni, Licenze, marchi e diritti simili"

ATTIVO		
A) CREDITI V/ SOCI PER VERS. ANCORA DOVUTI,		
con separata indicazione della parte già rich.		
B) IMMOBILIZZAZIONI		
I. Immobilizzazioni immateriali		
1) Costi di impianto e di ampliamento		
2) Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità		
3) Diritti brevetto ind.le e utilizz. opere dell'ingegno		
4) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili		
5) Avviamento		
6) Immobilizzazioni in corso ed acconti		
7) Altre		
Totale		
II. Immobilizzazioni materiali		
1) Terreni e fabbricati		
2) Impianti e macchinario		
3) Attrezzature industriali e commerciali		
4) Altri beni		

Tale impostazione, dimostra un'attenzione focale del nostro legislatore a questa voce che oggi determina per la nostra economia, un fattore critico di successo fondamentale.

Il marchio si ammortizza, come un qualsiasi altro bene del patrimonio aziendale e gode dei benefici fiscali equiparabili agli altri elementi dell'attivo; ma questi non sono argomenti oggetto del lavoro proposto.

Il brand è un elemento **immateriale** che si costruisce negli anni, al di là della mera registrazione all'ufficio competente "Ufficio Marchi e Brevetti", presso il "Ministero dello sviluppo economico", oggi raggiungibile anche online:



il marchio è un elemento che si **consolida negli anni**, a volte anche in decenni ed è difficilmente replicabile.

Al brand le persone associano emozioni personali, come ad esempio "Una gita in Francia con l'Audi" o "la prima Fiat a diciotto anni"; diventa così quasi impossibile , anche a fronte di **investimenti milionari**, colmare il gap che si forma nel tempo, tra aziende concorrenti.

Basti pensare alla Coca Cola, per quanto sia possibile che sul mercato entrino nuovi competitor, come ad esempio Red Bull, **l'avviamento** centenario ed il **consolidamento della posizione dominante**, nonostante Red Bull sia riuscita a ricavarci una posizione forte sul mercato, non avrà mai la forza motivazionale all'acquisto di Coca Cola.

Gli **aspetti emotivi**, umani, personali dei consumatori, fanno quindi del Brand un elemento impossibile da replicare.

AUDI VS FIAT: Il brand

Nonostante Fiat abbia imboccato una strada gestionale che ha permesso all'azienda di ottenere risultati economici finanziari soddisfacenti anche a fronte della crisi, la posizione consolidata da Audi nel corso della sua storia, ha permesso alla stessa di "vivere di rendita".

L'investimento costante ***sull'immagine di marca***, le continue campagne promozionali per far emergere il concetto di qualità, i rumors di fondo degli operatori economici e la buona concezione del prodotto per determinati **opinion leader**, hanno consolidato a tal punto la posizione del gruppo tedesco che oggi, nonostante i competitor cerchino di colmare il gap, **l'opinione pubblica** rimane ancorata alle idee di fondo.

Non essendo un lavoro matematico statistico, ci siamo limitati ad analizzare gli aspetti qualitativi della questione, che ricoprono un ruolo focale nella distorsione tra qualità reale e qualità percepita, nel caso proposto.

1.5.3 La Ricerca e Sviluppo come fattore critico di successo per la qualità

Con ricerca e sviluppo si intende l'insieme delle attività tecnico-scientifiche destinate:

Al ***progresso delle conoscenze*** ed ***all'ottenimento***, una volta tradotti i risultati della ricerca in specifici progetti, ***di prodotti o servizi nuovi o sostanzialmente migliorati***.

Nel perseguimento di un sistema orientato alla qualità totale, la ricerca e sviluppo è un fattore critico di successo focale per l'ottenimento di prodotti / servizi dalle caratteristiche avanzate.

Le aziende industriali (nella generalità dei casi) tendono pertanto ad investire considerevoli capitali in R&S, per garantire i livelli di qualità sperati.

Il costo del prodotto è pertanto gravato dalla ripartizione di tali spese nel periodo temporale di riferimento.

Occorre pertanto adottare sistemi di ***analisi e gestione dei costi***, per determinare in modo preciso l'impatto di tale voce sulla produzione.

Come abbiamo visto dalla ricerca condotta, nonostante Fiat abbia incentrato il proprio business sullo sviluppo di veicoli di qualità, con conseguenti investimenti in R&S, il brand rimane oggi un fattore critico di successo determinante.

Per colmare il gap creato potrebbero volerci decenni o addirittura oltre un secolo, ma l'unica strada perseguibile è l'investimento costante in R&S.

1.5.4 La valenza delle scelte strategiche

Il caso proposto ha evidenziato come solide campagne di marketing nel corso degli anni, abbiano potuto consolidare una posizione dominante.

I paragrafi seguenti mirano a sottolineare una serie di concetti di strategia, politica e comunicazione, per sviluppare in una successiva analisi altri riscontri relativi alla qualità reale ed alla qualità percepita.

1.6 Le strategie competitive di base

Le strategie competitive di base sono definibili come i principali approcci adottabili in relazione ai competitor attuali e potenziali dell'impresa.

Tali strategie si fondano o sulla ricerca e l'ottenimento di un ***vantaggio competitivo*** interno e/o di un vantaggio competitivo esterno.

Le due tipologie di vantaggio competitivo determinano tre strategie di base: la strategia di leadership di costo; la strategia di differenziazione; la strategia di focalizzazione (sui costi e sulla differenziazione).

Leadership di costo (Porter)

Con tale strategia l'impresa ha l'obiettivo di comprimere il livello dei costi sostenuti, in modo tale da poter praticare prezzi più bassi dei concorrenti, acquisendo un'elevata quota di mercato o praticando prezzi in linea con la concorrenza, ma spuntando dei margini superiori.

Parallelamente l'impresa cerca di massimizzare la qualità, con lo scopo di fornire al consumatore finale, il ***miglior rapporto qualità / prezzo***.

La capacità dell'impresa di sviluppare questa strategia le consente di godere di vari ***vantaggi*** verso la concorrenza quali:

- Una maggiore resistenza ad eventuali guerre dei prezzi;
- Una barriera contro l'entrata di eventuali nuovi concorrenti;
- Una buona protezione nei confronti dei prodotti sostitutivi.

Strategia di differenziazione

L'obiettivo di tale strategia consiste nel conferire ai prodotti ***caratteristiche distintive*** rilevanti all'occhio dell'acquirente, tali da differenziarli dai prodotti offerti dalla concorrenza.

La differenziazione è percorribile attraverso una serie di forme, come la costruzione di una immagine di marca forte, il design, l'eccellenza tecnologica.

I **vantaggi derivanti** da questa strategia sono individuabili nella ***riduzione della sostituibilità del prodotto***, nel mantenimento della ***fedeltà*** della marca e nella minore sensibilità al prezzo e maggiore redditività.

È chiaro che siamo di fronte ad un problema di **qualità percepita**, se le caratteristiche sviluppate (anche a fronte di una qualità reale molto elevata) non vengono considerate tali dal consumatore, la strategia di differenziazione non avrà esiti positivi, portando l'impresa in una situazione di svantaggio rispetto ai competitor.

Strategia di focalizzazione

Con questa strategia l'impresa intende ***soddisfare i bisogni specifici di un dato segmento di domanda***.

Il senso della strategia risiede nell'obiettivo dell'impresa di soddisfare quello specifico bisogno in modo migliore di quanto non sia in grado di fare la concorrenza che si rivolge a tutto il mercato.

Pur non essendoci una regola specifica, questo tipo di strategia ben si adatta a quei settori contraddistinti da un alto contenuto di

specializzazione all'interno dei quali le imprese, talvolta ma non necessariamente, sono in grado di perseguire in contemporanea vantaggi interni ed esterni.

Le **aziende industriali** (sempre nella generalità dei casi) tendono a farsi concorrenza intraprendendo le strategie di cui spora o / e varianti delle stessi.

Non **esiste una formula unica ed universale per il successo**, sono le convinzioni di fondo e la cultura del vertice aziendale che determinano il perseguimento o meno di una strategia.

1.6.2 Le strategie di sviluppo

L'impresa nella sua pianificazione strategica tiene conto dei percorsi da attivare per raggiungere obiettivi di crescita, siano essi espressi in: aumento delle vendite di un prodotto già sul mercato, in termini di avanzamento delle quote di mercato, in ambiti dello spazio economico ancora non presidiati.

L'impresa può scegliere tra: una strategia di crescita in senso stretto; una strategia di integrazione; una strategia di diversificazione.

La strategia di crescita in senso stretto

Le **aziende industriali**, in base agli obiettivi globali che intendono perseguire, possono scegliere di optare per una strategia di crescita in senso stretto.

Nella generalità dei casi, tale strategia implica la ***penetrazione*** dell'impresa ***nel mercato*** di riferimento, con un conseguente sviluppo della quota posseduta rispetto ai concorrenti.

In una visione fondata sulla **qualità**, l'impresa può perseguire tale strategia, basando il proprio business sullo ***sviluppo del prodotto***.

Ampliare la propria Q.M ed il proprio portfolio clienti, può essere possibile con una vision legata al total quality management.

Il caso aziendale **Apple** (che vedremo nelle prossime pagine, evidenzia come la "strategia dello sviluppo del prodotto", se pur in un'ottica di medio lungo termine, possa favorire l'aumento della quota di mercato in modo considerevole.

La strategia d'integrazione

In un'ottica puramente di profitto, l'impresa potrebbe scegliere di perseguire esclusivamente strategie d'integrazione. La disintermediazione e / o l'integrazione, consentono all'azienda di ridurre i costi di gestione.

L'integrazione può avvenire a monte o a valle, rispettivamente si sceglie di inglobare un fornitore o un cliente; è chiaro come la crescita dimensionale, possa creare dei problemi manageriali alle volte superiori rispetto ai benefici.

In un'ottica di **qualità**, un'azienda industriale dovrebbe intraprendere strategie di integrazione, se e solo se il fornitore o il cliente sono rilevanti per il core business e / o determinanti per la riduzione del prezzo di vendita finale e l'aumento delle caratteristiche legate alla qualità reale del prodotto destinato alla vendita.

La strategia di diversificazione

Le aziende industriali possono effettuare politiche di diversificazione concentrica o pura, in base alla scelta del settore o mercato in cui vogliono entrare.

Se l'obiettivo dell'impresa è la qualità totale, la diversificazione dovrebbe essere intrapresa solo con lo scopo di fornire al cliente finale un beneficio aggiuntivo rispetto al prodotto acquistato.

Facendo un esempio:

L'azienda industriale Alfa che produce schede audio, sceglie di diversificare il business acquistando la società di produzione software Beta.

L'acquisto di Beta permette ad Alfa di accedere ai segreti industriali della stessa, di conseguenza le schede audio vendute da Alfa, sono fornite con una serie di driver che ne ottimizzano l'affidabilità.

Nella realtà, spesso non vengono considerati tali aspetti e la diversificazione è vista come un mero mezzo per la riduzione del rischio a discapito della qualità totale.

1.7 Le strategie applicate ai prodotti industriali in una concezione di qualità

Abbiamo aperto una breve parentesi relativa alle strategie aziendali perseguibili, per introdurre il concetto di qualità come obiettivo globale dell'impresa.

É chiaro che oggi, un'azienda che vuole lavorare in un'ottica di qualità totale, ponendosi come obiettivo globale il raggiungimento di determinati standard qualitativi, opererà per delle strategie precise, ovvero:

- **Lo sviluppo del prodotto**
- **La focalizzazione su un segmento di domanda**
- **La diversificazione concentrica**

Ovviamente non stiamo parlando di una regola assoluta,

ogni impresa ha una sua storia e degli aspetti culturali differenti; ma le ultime teorie in campo di qualità, hanno dimostrato, come le strategie esposte di sopra, possano favorire il perseguimento di un sistema legato alla qualità totale.

Orientare il lavoro di un'azienda, verso lo sviluppo del prodotto, se pur richieda notevoli sforzi finanziari, permette nel medio lungo termine di ottenere un vantaggio aziendale, legato alla qualità reale dei prodotti / servizi offerti.

La focalizzazione su segmenti di domanda, permette all'azienda di concentrarsi sul core business, andando a sviluppare nel miglior modo le competenze chiave dell'impresa, ed esternalizzando tutte quelle attività che non vi fanno riferimento.

Inoltre procedendo in tal senso, si eliminano i business periferici, zavorra ecc, permettendo di ***investire tutte le risorse sul reale obiettivo aziendale, la qualità.***

La creazione di una "base vincente" dovrebbe permettere all'azienda di ottenere dei flussi di cassa positivi, derivanti dalla gestione e di conseguenza, l'alta direzione, dovrebbe investire in progetti orientati ad una diversificazione concentrica.

La diversificazione concentrica dovrebbe permettere all'impresa di sfruttare le competenze acquisite in settori vicini al core business, in modo tale da rafforzare la posizione acquisita e massimizzare la qualità, come esposto nell'esempio.

Bibliografia & Fonti del capitolo

*Le fonti riportate, non si riferiscono alla totalità dei capitoli dei libri stessi

Libri:

Il Marketing per il governo d'impresa, principi e strumenti - Burresi A., Aiello G., Guercini S., 2006

Corporate Level Strategy - Collis, Montgomery, 2012

Il bilancio di esercizio - Bandettini Antonio - CEDAM

L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Grant, Robert M.

Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore, Valdani Enrico, 2003

Total quality management. Modelli e strumenti di gestione totale della qualità, Chiarini Andrea, 2004

Web:

Wikipedia - wikipedia.it

<http://it.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A0>

http://it.wikipedia.org/wiki/ISO_9001

Accredia - accredia.it

Confconsumatori - www.confconsumatori.it

<http://www.aci.it/>

www.audi.it/

www.fiat.it

ISO - iso.org

2. L'evoluzione dei concetti di qualità legati al marketing

Premessa:

Nel corso degli anni l'evoluzione dei concetti di marketing, hanno portato ad una definizione diversa del prodotto.

L'attenzione alla qualità è stata sicuramente favorita, dall'affermarsi delle nuove teorie aziendalistiche in campo marketing.

Il capitolo mira ad identificare, come orientamenti diversi, nel corso degli anni, abbiano influito sulla qualità dei prodotti; caratterizzando i pensieri economici ed aziendalistici di interi decenni.

2.2 Come ha inciso sulla qualità l'evoluzione del marketing

Nel tempo si sono evoluti nell'impresa vari concetti di marketing, che hanno inciso sulla qualità dei prodotti e sulla customer satisfaction.

Anni '60 - Orientamento alla produzione (marketing passivo):

I consumatori preferiscono i prodotti ***molto diffusi e a basso costo***. Le imprese mirano così a realizzare un processo di distribuzione capillare degli stessi.

Esso si caratterizza per un ampio mercato potenziale con **elevata domanda** ed una **scarsità di offerta**, con capacità produttiva insufficiente.

In tale contesto emerge nell'impresa il dominio della funzione di produzione, mentre il ***marketing ha un ruolo molto limitato, passivo***.

Il marketing mira ad organizzare solo lo smercio dei prodotti facendo arrivare gli stessi nei punti di vendita e curando le relazioni con la clientela.

Chiaramente un'ottica come quella proposta, non considera la qualità come fattore critico di successo; tale situazione ha caratterizzato il mercato globale degli anni sessanta, è chiaro come in un contesto socio economico, ancora poco industrializzato, il consumatore medio fosse inconsapevole e di conseguenza passivo.

Anni 70 / 80 - Orientamento al prodotto (marketing di promozione):

I consumatori preferiscono quei ***prodotti che offrono un elevato livello di qualità*** e di prestazioni. Sul mercato la domanda è molto sostenuta.

Nell'impresa abbiamo ancora il dominio della funzione produzione. Si ha la convinzione che i buoni prodotti richiedono un modesto sforzo commerciale e di fatto si vendano da sé.

Si cerca di **migliorare la qualità funzionale** degli stessi, mirando alla massimizzazione del rapporto qualità / prezzo.

In questo contesto il marketing deve organizzare e stimolare lo smercio dei prodotti, per cui non può limitarsi ad organizzare l'attività di vendita ma deve anche promuovere le quest'ultime.

È chiaro come l'aumento della competizione globale, abbia portato nel tempo le aziende industriali, a questa nuova forma di concorrenza.

Anni 90 - Orientamento alla vendita (marketing di organizzazione):

I consumatori liberi di decidere non acquisteranno in misura adeguata alle esigenze dell'impresa, per cui si impongono interventi aggressivi sul mercato, con **azioni promozionali** e di vendita.

Si afferma la **politica della marca** come principale mezzo per differenziare il prodotto sul mercato e per ricercare la preferenza della domanda rispetto a prodotti simili offerti dalla concorrenza.

In questo contesto, il **marketing deve creare una organizzazione commerciale efficiente** e gestire l'insieme dei compiti tipici del processo di commercializzazione.

Il principale referente dell'attività commerciale è il Direttore Vendite che ha il compito di coordinare tutta l'attività di vendita.

È proprio negli anni novanta che emerge e si afferma il concetto di qualità percepita, dovuto principalmente alla globalizzazione ed all'aumento della concorrenza. Il brand diventa un elemento essenziale per il successo o l'insuccesso di un'impresa.

Anni 2000 - Orientamento al marketing (marketing strategico attivo):

Nasce il concetto di **segmentazione**, per cui si suddivide il mercato in segmenti omogenei portatori di esigenze comuni.

L'impresa sceglie così il segmento in cui concentrare l'attenzione e quindi si confronta solo con quelle aziende che si rivolgono agli stessi segmenti.

Il marketing assume un ruolo fondamentale nello **sviluppo di nuovi prodotti**, ideati in base alle esigenze della domanda e realizzati in modo da offrire vantaggi sostanziali al consumatore, rispetto all'offerta della concorrenza.

In chiave organizzativa il marketing diventa una funzione centrale dell'impresa, con il Direttore Marketing che coordina tutte le attività di legate alla promozione dei prodotti.

Da esso dipendono il direttore vendite ed i responsabili di quelle aree funzionali che gli consentono di sviluppare sia il marketing strategico che operativo.

Questa concezione se pur nata per le condizioni negative del mercato e l'eccessivo livello di concorrenza, ha permesso uno sviluppo delle politiche di customer satisfaction. La segmentazione consente all'azienda di focalizzarsi su determinati livelli di domanda e di conseguenza "dovrebbe" essere utilizzata come strumento per la massimizzazione della qualità.

2.3 La segmentazione come strumento per la qualità

Recenti studi hanno dimostrato come la **segmentazione** della domanda e la relativa focalizzazione su una determinata nicchia di utenza, favorisca lo sviluppo della qualità ed incrementi il fatturato aziendale.

Tale concezione è ampiamente confermata dal ***caso aziendale proposto***, come abbiamo visto, ***Fiat*** concentrandosi su un segmento di utenza orientato ad una determinata tipologia di prodotti, ha massimizzato i benefici in termini di quota di mercato e qualità.

Andiamo quindi ad analizzare più a fondo la questione:

Vi sono due forme di segmentazione molto praticate dalle aziende industriali, ovvero la **segmentazione demografica** e quella basata sui **vantaggi perseguiti**.

Nel primo caso gli utenti potenziali vengono suddivisi in base ad elementi socio demografici, come l'area geografica, il reddito, il sesso ecc, il secondo caso invece è un sistema di segmentazione più avanzato.

Si tende a ripartire gli utenti nei vari segmenti in base ai vantaggi che gli stessi attribuiscono all'acquisto di un bene o un servizio.

La **segmentazione in base ai vantaggi perseguiti** consente di superare alcuni limiti della **segmentazione socio-demografica** e soprattutto di conoscere il reale sistema di valori dei clienti rispetto al prodotto considerato.

In contrapposizione, vi è la difficoltà nell'identificare gli attributi da privilegiare, soprattutto se si tratta di beni di largo consumo.

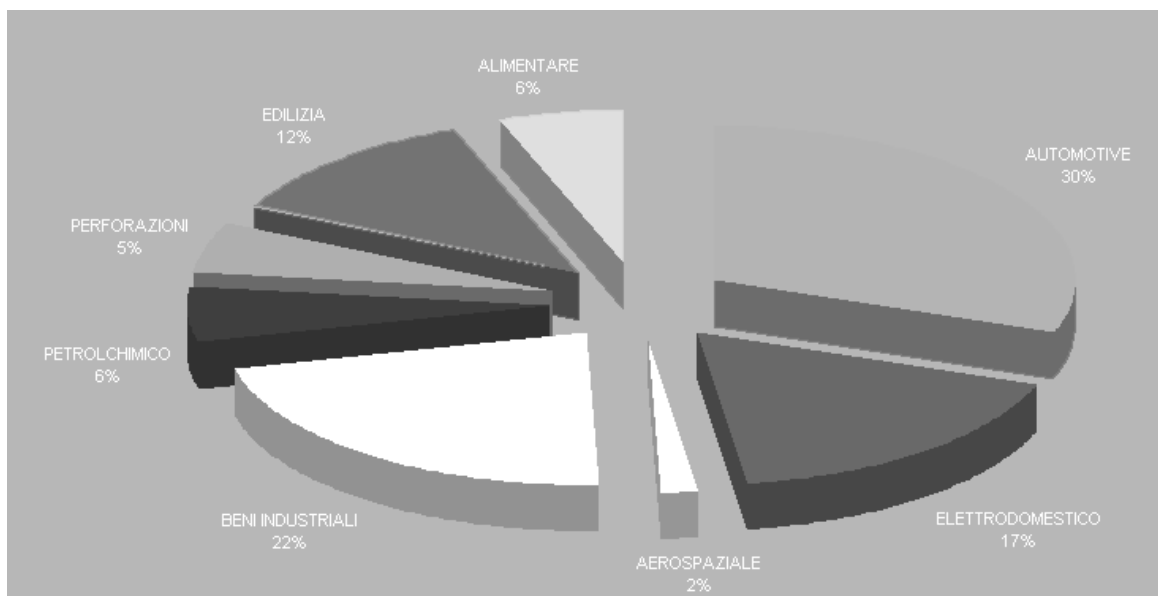
Inoltre, la raccolta dei dati per eseguire il processo di segmentazione, spesso può rivelarsi molto onerosa ed alle volte essere più costosa rispetto ai benefici.

Il processo di formazione dei segmenti avviene secondo un preciso susseguirsi di fasi:

Prima di tutto è essenziale identificare la lista degli attributi o dei vantaggi associati ad un prodotto; in parole più semplici, occorre analizzare il prodotto offerto e cercare di comprendere quale sia il vantaggio dell'utente finale, nell'acquisto dello stesso.

Sulla base di questa prima analisi occorre attribuire un "livello d'importanza" ad ogni funzione o componente, in modo da definire secondariamente i vari segmenti; infine è possibile procedere con la ripartizione degli utenti nei segmenti definiti.

Esempio di segmentazione per settore:



È possibile inoltre, segmentare il mercato in base ad altri due metodi, ovvero la **segmentazione comportamentale** e quella **per stili di vita**.

La segmentazione comportamentale consiste nella ***suddivisione della domanda in segmenti, sulla base delle particolari condotte poste in essere dai clienti, in termini di acquisto e/o consumo-utilizzo.***

In termini più semplici, l'organizzazione cerca di estrapolare i comportamenti che spingono all'acquisto gli utenti finali. Facciamo un esempio:

L'azienda industriale Alfa S.p.A produce chiodi, i clienti Rossi e Bianchi hanno due comportamenti all'acquisto molto differenti: Rossi tende a rifornirsi di chiodi con periodicità mensile, perché gestisce il proprio magazzino in modo consapevole e coerente; Bianchi invece ordina chiodi alla Alfa S.p.A soltanto in modo occasionale.

Facendo una segmentazione comportamentale è possibile ripartire i clienti in ***clienti occasionali*** e ***clienti periodici***.

Questo esempio riassume in modo semplicistico i benefici di tali pratiche, ma com'è possibile osservare, un'impresa che riesce a catalogare i propri clienti, potrà in una seconda fase creare promozioni ad hoc, sfruttando i vantaggi derivanti dalle informazioni possedute.

Vi è poi la ***segmentazione per stili di vita***: tale tipo di strategia si basa sul presupposto che individui con ***caratteri socio-economici molto diversi possono avere comportamenti d'acquisto molto simili***, in quanto ciò che determina il consumo è lo stile di vita che contraddistingue l'individuo.

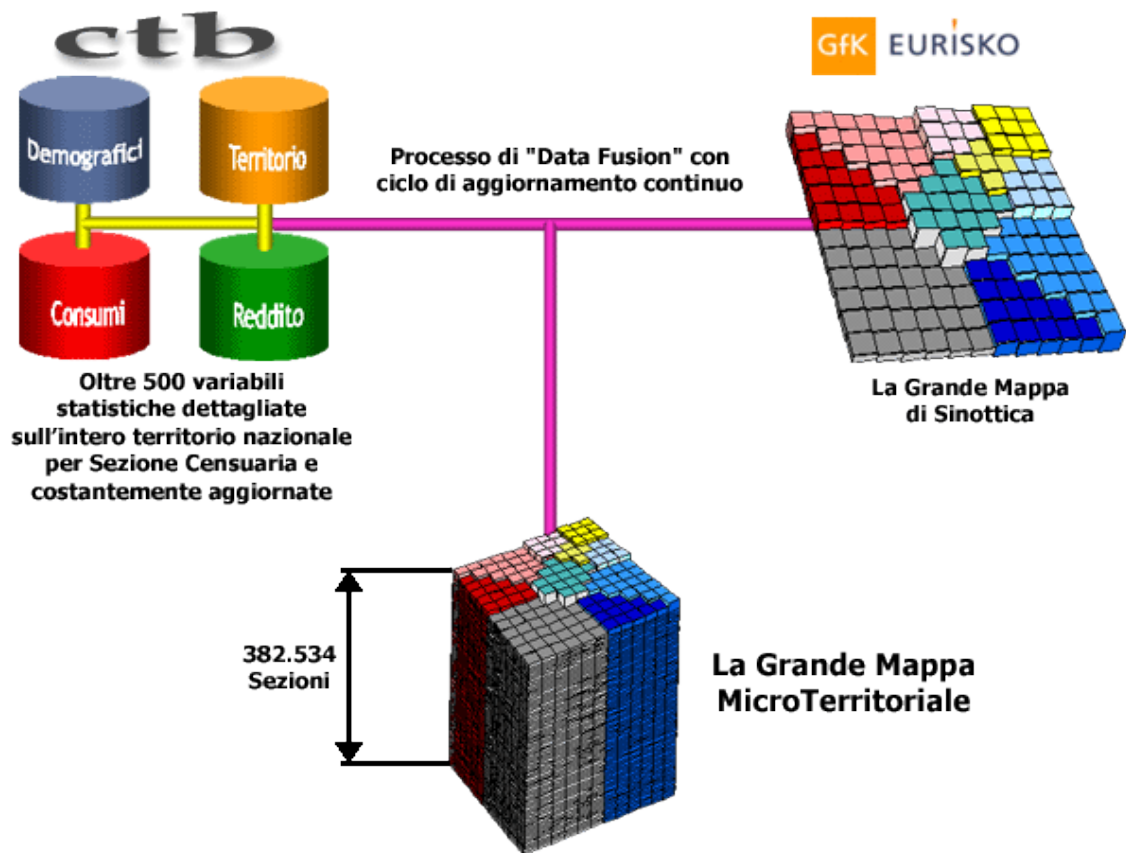
In termini più semplici, la segmentazione psicografica ***raggruppa i consumatori in base alle motivazioni individuali***, alla personalità ed agli stili di vita, in rapporto alle scelte di consumo.

Quest'approccio è sicuramente un sistema evoluto per incrementare le vendite, ad esempio:

due soggetti dal reddito differente condividono la passione per le automobili sportive, entrambi cambiano macchina con periodicità triennale orientandosi su veicoli simili. I due consumatori possono essere considerati parte dello stesso segmento; quello dal reddito più basso sosterrà un maggiore sforzo per l'acquisto, ma per l'azienda venditrice entrambi i clienti hanno la stessa utilità.

È chiaro che prima di intraprendere una qualsiasi di queste campagne, è essenziale fare un'accurata analisi costi benefici; segmentare significa studiare il mercato, impiegare risorse umane, temporali, economiche e finanziarie e molto spesso tali politiche non sono sostenibili.

Esempio di segmentazione per stili di vita (tratto da GfK)



Conclusioni:

Gli strumenti proposti spesso vengono utilizzati esclusivamente per massimizzare il reddito aziendale a discapito del consumatore finale.

È chiaro però che lavorando in un'ottica di qualità totale ed utilizzando gli stessi al fine della creazione di un sistema di gestione altamente orientato alla qualità, l'organizzazione possa generare vantaggi nel medio lungo termine, duraturi nel tempo.

2.4 Il caso aziendale, la percezione delle prestazioni

Questo paragrafo, mira a presentare un caso aziendale riferito ad una società, che ha fatto del total quality management la sua bandiera: l'Apple.

Ripercorreremo in sintesi la storia della società, con le varie vicissitudini che hanno permesso ad Apple di conquistare l'attuale posizione competitiva.

Evidenzieremo come l'applicazione dei concetti esposti precedentemente abbia permesso alla società di Cupertino, di diventare leader di mercato.

Per concludere eseguiamo un'analisi comparata con un diretto concorrente, al fine di evidenziare come prestazioni oggettive possano essere percepite in modo distorto dai consumatori.

2.4.1 Il caso Apple



Apple è oggi il primo gruppo mondiale per capitalizzazione ed ha superato anche gli eterni concorrenti di Microsoft.

Fin dagli albori, il management ha orientato la gestione verso un'ottica di qualità totale, creando un brand che oggi è sinonimo di eccellenza.

La società fu fondata a Cupertino (Stati Uniti) da Steve Jobs, insieme ad altri due collaboratori, Steve Wozniak e Ronald Wayne.



Steve Jobs



Steve Wozniak



Ronald Wayne

Quest'ultimo permise alla Apple di accedere ad una serie di fondi d'investimento e l'iniezioni di capitali fece decollare l'azienda.

Nel 1976 venne lanciato ***l'Apple 1***, La macchina era dotata di un paio di caratteristiche interessanti:



la prima era quella di poter essere collegata a un televisore. Visto che molti computer dell'epoca non prevedevano nemmeno un dispositivo video, quella era un'innovazione notevole.

Inoltre includeva delle Rom da dove caricava il codice all'accensione: questo rendeva molto semplice l'avvio.

Tali caratteristiche rappresentavano solo la punta dell'iceberg, relativa alla massimizzazione della qualità da tutti i punti di vista.

Inoltre Apple sviluppò un Case (scatola) che rendeva il prodotto trasportabile e dal design gradevole.

Nel 1977 durante il West Coast Computer Faire, fu presentato l'Apple 2, il primo personal computer della storia.



Questo prodotto rappresentava un'innovazione tecnologica unica al mondo e permetteva alle persone "normali" di accedere a beni fino ad allora considerati per uso esclusivamente lavorativo.

Il personal computer rappresentò una rivoluzione negli anni settanta ed ottanta, garantendo ad Apple importanti ritorni economici.

Il ***fattore critico di successo fu la cura dei dettagli***, oltre alle prestazioni per l'epoca inimmaginabili; Apple era riuscita a creare un sistema di alimentazione interno, che permetteva alla macchina di ottenere uno sviluppo di **design** unico.

"Il computer era bello anche visto da dietro"

La strategia basata sullo sviluppo del prodotto e la focalizzazione su un segmento di domanda, aveva funzionato, portando Apple ai vertici delle vendite nel mondo.

Negli anni ottanta vennero venduti milioni di computer, facendo diventare Apple una realtà informatica a livello globale.

2.4.2 L'uscita di Steve Jobs

Nel 1985 divenne CEO John Sculley:



John Sculley

considerato da tutti il re del Marketing ed ingaggiato dallo stesso Jobs con un investimento milionario dalla multinazionale Pepsi, Sculley snaturò fin da principio la linea guida che aveva voluto dare il management negli anni passati.

Sculley si focalizzò su strategie basate sulla produzione di massa e su larga scala, applicando obsoleti concetti di marketing pensando che il mercato avrebbe assorbito i prodotti.

La totale inesperienza in campo informatico ed il voler perseguire strategie differenti rispetto alla cultura aziendale, portarono l'Apple in una profonda crisi pochi anni più in là; nel 1985, Jobs fu sollevato dal consiglio di amministrazione, da tutti gli incarichi dirigenziali di cui disponeva.

Gli investimenti massivi sul progetto "Lisa" ed il progetto "Macintosh" erosero innumerevoli risorse del gruppo Apple, fino a far perdere la fiducia in Jobs dal consiglio di amministrazione.

Se pure quest'ultimo continuò a detenere una quota rilevante di partecipazioni azionarie, Sculley prese in carico l'azienda in toto.

2.4.3 L'incoerenza strategica

Apple iniziò a perseguire delle strategie completamente incoerenti rispetto agli investimenti in ricerca e sviluppo fatti gli anni precedenti.

I progetti Lisa e Macintosh, non furono mai portati a termine secondo le direttive qualitative imposte dal management iniziale di Jobs e fu perseguita una strategia orientata al marketing ed alla **penetrazione del mercato**.

Gli obiettivi globali erano il contenimento dei costi, la standardizzazione dei prodotti e l'acquisizione di quote di mercato rilevanti.

In realtà non si tenne conto che il cliente tipo di Apple era un utente interessato **alla qualità totale**, perché nel corso degli anni erano questi gli obiettivi primari che l'impresa si era posta.

In poco tempo Apple perse mercato e l'ostinarsi a voler perseguire strategie incoerenti con l'utenza tipo che negli anni l'azienda si era costruita, portò l'impresa al tracollo e ai minimi storici in borsa.

2.4.4 Il ritorno di Steve Jobs

Il 16 settembre del 1997 Apple ormai in crisi, decise di acquistare la Next per 400 milioni di dollari, società fondata da Jobs dopo la sua uscita dal gruppo Californiano.

Jobs assunse l'incarico di amministratore delegato e presidente di Apple, disponendo di poteri assoluti, anche grazie al volere degli azionisti ed all'opinione pubblica.

L'informatico in poco tempo permise all'impresa di focalizzarsi sui fondamenti culturali che portarono ***l'azienda industriale*** all'apice del suo successo.

Vennero riprese le linee guida basate sull'orientamento alla **qualità totale del prodotto ed alla focalizzazione**, permettendo così uno sviluppo che fece rinascere l'azienda.

2.4.5 Il ritorno al total quality management

Jobs con poteri assoluti fin da subito impose la sua visione, tornando a lavorare in un'ottica di total quality management; già nel 1998 fu immesso sul mercato il primo iMac.

Ma l'obiettivo di Jobs era realizzare un prodotto unico, un computer software/macchina, mediante il quale il divario tra hardware e software fosse minimo.

Nel 2000 Apple presentò OS X, il primo sistema operativo derivante dal progetto Next; il management si pose come obiettivo quello di andare ad integrare i tutti prodotti Apple, col sistema stesso, garantendo sicurezza, affidabilità, flessibilità e velocità.

2.4.6 Lo sviluppo di Apple con la nuova ottica

Il rinnovato entusiasmo ed il ritorno alla vision che aveva visto l'azienda ai vertici del mercato, permise ad Apple, di conquistarsi in breve tempo tutta l'utenza perduta per la cattiva gestione passata.

Vennero aperti gli Apple Store in tutto il mondo a cominciare dal 2002, ed introdotti una serie di prodotti innovativi che cambiarono il mondo.

Nell'ottobre del 2001, fu presentato il primo ipod (creando successive sinergie col sito itunes da cui era possibile scaricare brani musicali) fu una vera rivoluzione e vennero venduti milioni di esemplari in tutto il mondo.



Nel 2003, venne lanciato l'itunes store, proprio per creare sinergie con il prodotto ipod, ed in pochi anni il portale raggiunse livelli di fatturato impressionanti, sfondando il muro del miliardo di canzoni vendute nel 2006.

Seguirono poi il Mini Mac, l'iphone e l'ipad.



La visione di Jobs aveva funzionato, in pochi anni la società raggiunse traguardi impensabili, superando l'eterna concorrente Microsoft e diventando la prima azienda industriale per capitalizzazione al mondo.

2.5 La qualità nel tempo

Abbiamo seguito un percorso ed un'impostazione precisa per giungere ad un obiettivo finale.

Ripercorrendo le scelte di Apple in estrema sintesi, il caso aziendale proposto, ha dimostrato come una politica orientata alla qualità, possa pagare nel lungo termine.

Apple è riuscita a superare l'eterna concorrente Microsoft, grazie alla visione vincente che si era preposta.

La **coerenza e la costanza** nel perseguimento degli obiettivi legati alla qualità totale, hanno permesso nel lungo termine all'azienda di raggiungere i **traguardi** prefissati.

Abbiamo potuto osservare che in tale ottica di lavoro è essenziale far fede alla propria vision e continuare imperterriti per la strada intrapresa.

La qualità totale spesso richiede ingenti iniezioni di capitali, è pertanto una strategia difficile da perseguire, in quanto il punto di pareggio tende ad allontanarsi rispetto ad una situazione standard.

L'obiettivo dei prossimi paragrafi è osservare, come il perseguimento di politiche di total quality management, possa nel lungo termine creare **distorsioni (positive)** per le aziende che scelgono di intraprendere questo tipo di percorso.

2.6 Prodotti industriali a confronto

In questo paragrafo ci proponiamo di confrontare due prodotti industriali, offerti da aziende concorrenti ed analizzare successivamente le risposte del consumatore medio, relativamente alla percezione che ha di tali beni.

Di seguito riportiamo le schede tecniche delle versioni base dei cellulari Iphone 5S, proposto da Apple e Samsung Galaxy S4 diretto concorrente proposto dalla casa coreana.

SAMSUNG GALAXY S4



IPHONE 5S



riportiamo di seguito le schede tecniche (tratte da telefonino.it)

PRODUTTORE	Samsung
MODELLO	Galaxy S4 I9505
PREZZO	409 - 700 Euro
TIPO	Bar
DISPONIBILITÀ	Secondo trimestre 2013
DATI TECNICI	
RETE	» Gsm: Quad Band (850/900/1800/1900)
DIMENSIONI	
Altezza	136,6 mm
Larghezza	69,8 mm
Spessore	7,9 mm
PESO	130 grammi
SISTEMA OPERATIVO	
Nome	Android
Versione	4.2.2
Edizione	Jelly Bean
PROCESSORE	
Produttore	Qualcomm
Modello	Snapdragon 600
MHz	1900
Versione	Quad-Core
MEMORIA	
Interna	64000 MB
Espandibile	» Micro SD
Note	Fino a 64 GB
BATTERIA	
Tipo	Litio
Autonomia Conversazione (Minuti)	1020 minuti
Autonomia Standby (Ore)	320 ore
Mah	2600
SIM CARD	Micro
CONNETTIVITA'	
GPRS	Si
HSCSD	No
EDGE	Si
UMTS	Si
HSDPA	
Mbps	42.2

HSUPA	
Mbps	5,76
UMA	No
IRDA	No
BLUETOOTH	Si (versione 4.0 con A2DP/EDR)
WI-FI	Si (802.11 a/b/g/n)
NFC	Si
USB	Si (Micro USB, versione 2.0)
ASPETTO	
DISPLAY	
Pollici	5.0
Tipo	Super AMOLED
Larghezza	1080 pixel
Altezza	1920 pixel
Colori	16 milioni
TOUCHSCREEN	Si (Capacitivo e Multitouch)
SECONDO DISPLAY	No
ANTENNA	integrata
FUNZIONI	
MESSAGGISTICA	Email, EMS, MMS, Push Mail, SMS
VOCALI	Command, Dial, Memo
BROWSER	» Html
» HTML5	
» xHtml	
ALTRO	» A-GPS
» DLNA	
» GPS	
» HDMI	
» SNS integration	
» T9	
» Vibrazione	
» Vivavoce	
» Wi-Fi Direct	

PRODUTTORE	Apple
MODELLO	iPhone 5S
PREZZO	€ 629 - € 699
TIPO	Bar
DISPONIBILITÀ	Quarto trimestre 2013
DATI TECNICI	
RETE	» Umts
» Gsm: Quad Band (850/900/1800/1900)	
DIMENSIONI	
Altezza	123,8 mm
Larghezza	58,6 mm
Spessore	7,6 mm
PESO	112 grammi
SISTEMA OPERATIVO	
Nome	iOS
Versione	7
PROCESSORE	
Produttore	Apple
Modello	A7
MEMORIA	
Interna	64000 MB
BATTERIA	
Tipo	Litio
Autonomia Conversazione (Minuti)	600 minuti
Autonomia Standby (Ore)	250 ore
SIM CARD	Nano
CONNETTIVITA'	
GPRS	Si
HSCSD	No
EDGE	Si
UMTS	Si
HSDPA	
Mbps	21
HSUPA	
Mbps	5,76
UMA	No
IRDA	No
BLUETOOTH	Si (versione 4.0 con A2DP)

WI-FI	Si (802.11 a/b/g/n)
NFC	No
USB	Si (versione 2.0)
ASPETTO	
DISPLAY	
Pollici	4
Tipo	IPS LCD
Larghezza	640 pixel
Altezza	1136 pixel
Colori	16 milioni
TOUCHSCREEN	Si (Capacitivo e Multitouch)
SECONDO DISPLAY	No
ANTENNA	integrata
FUNZIONI	
MESSAGGISTICA	Email, MMS, Push Mail, SMS
VOCALI	Command, Dial, Memo
BROWSER	» Html
ALTRO	» A-GPS
» Glonass	
» GPS	
» T9	
» Vibrazione	
» Vivavoce	
» Wi-Fi hotspot	
MULTIMEDIA	
FOTOCAMERA	Si
VIDEOCAMERA	Si
VIDEO CHIAMATA	Si
LETTORE MULTIMEDIALE	» AAC
» AAC+	
» MP3	
» MP4	
» WAV	

Abbiamo volutamente selezionato alcune caratteristiche tecniche, in cui per prestazioni, Samsung supera Apple, di seguito una sintesi:

APPLE

AUTONOMIA:

Autonomia Conversazione (Minuti): 600 minuti

Autonomia Standby (Ore): 250 ore

MEMORIA:

Interna: 64000 MB

PROCESSORE:

Modello : A7

SAMSUNG

AUTONOMIA:

Autonomia Conversazione (Minuti): 1020 minuti

Autonomia Standby (Ore): 320 ore

MEMORIA:

Interna: 64000 MB

PROCESSORE:

Versione

Quad-Core

Il test che andiamo a proporre, non vuole concentrarsi sull'affidabilità, sulle qualità tecniche, ecc, argomenti affrontati nel capitolo precedente.

L'obiettivo è comprendere come un consumatore medio, associando ad un brand il concetto di qualità nel corso degli anni, possa avere una visione distorta anche sulle prestazioni del prodotto stesso, in senso stretto.

Abbiamo proposto ad un campione casuale semplice di 1.500 consumatori circa, le seguenti domande:

Qual'è il cellulare con maggiore autonomia?

Qual'è il telefono con la maggiore memoria di massa?

Quale tra i due telefoni ha il miglior processore?

Quale tra i due telefoni dispone di più processori?

Di seguito riportiamo i risultati (abbiamo imposto ai partecipanti di votare per uno o per l'altro concorrente, non sono stati accettati "non lo so")

	Samsung Galaxy S4	I-Phone 5S
Qual'è il cellulare con maggiore autonomia?	24%	76 %
Qual'è il telefono con la maggiore memoria di massa?	43 %	57 %
Quale tra i due telefoni ha il miglior processore?	18,5 %	81,5 %
Quale tra i due telefoni dispone di più processori?	20,5 %	79,5 %

*Dati arrotondati per eccesso

Il risultato del test è impressionante, le politiche perseguite negli anni da Apple ed il consolidamento del Brand come sinonimo di qualità, hanno permesso anche di fronte a dati oggettivi, di creare nel consumatore medio, una ***distorsione di percezione***.

Come possiamo osservare, i test su Samsung, hanno dimostrato che il telefono in oggetto, dispone del doppio dell'autonomia rispetto ad Apple (sempre confrontando i modelli base), sia per ciò che concerne lo standby, che per quanto riguarda le chiamate.

In merito al processore, è un dato di fatto che Apple utilizzi dei dual core, contro Samsung che monta dei 4-core, eppure il consumatore medio, percepisce l'Iphone 5S come superiore.

Addirittura la memoria di default presente sui telefoni è inferiore in Apple, però anche in quel caso, l'utente medio attribuisce all'azienda californiana un valore migliore.

2.7 Perché la politica "Zero Difetti" paga

Apple ha perseguito negli ultimi quindici anni, una politica orientata al total quality management, cercando di raggiungere l'obiettivo di zero difetti.

Ha inoltre creato dei punti di assistenza sparsi per il mondo (Apple Store) che grazie all'efficienza del personale, hanno permesso all'azienda di soddisfare il cliente anche per tutte le richieste post vendita.

Basti pensare che in caso di guasto su un I-Phone, andando all'Apple Store, è possibile ottenere un prodotto sostitutivo nell'immediato con un backup dei dati simultaneo.

Una tale scelta aziendale, ha portato a costruire una base di clientela solida ed affezionata, che ha permesso lo sviluppo dell'azienda.

Oggi, anche su caratteristiche legate alle performance, la qualità globale perseguita da Apple, crea una distorsione della visione del mercato, favorevole per l'azienda di Cupertino.

Il consumatore medio, attribuisce ad Apple livelli di qualità superiori a quelle realmente possedute; ecco perché possiamo affermare che perseguire politiche di zero difetti, genera un fondamentale vantaggio competitivo per l'impresa nel medio/lungo termine.

Bibliografia & Fonti del capitolo

*Le fonti riportate, non si riferiscono alla totalità dei capitoli dei libri stessi

Testi:

Total quality management. Modelli e strumenti di gestione totale della qualità, Chiarini Andrea, 2004

Il Marketing per il governo d'impresa, principi e strumenti -
Burresi A., Aiello G., Guercini S., 2006

Corporate Level Strategy - Collis, Montgomery, 2012

L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Grant, Robert M.

Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore, Valdani Enrico, 2003

Ridisegnare l'impresa, Richard Normann

Just in time. Produrre a ritmo di mercato, Battezzati L.; Bianchi F.

Web:

Wikipedia - wikipedia.it

www.telefonino.net

3. Lo sviluppo del prodotto in un'ottica di qualità totale

Come abbiamo visto nel corso del lavoro, la qualità è un fattore critico di successo determinante per un'impresa industriale. Sviluppare il prodotto in un'ottica di qualità totale non è semplice e richiede una serie di accortezze dal punto di vista gestionale.

In letteratura sono state spesso trattate le figure del ***product manager*** e del ***project manager***, rispettivamente in azienda ricoprono i ruoli del responsabile di prodotto e del responsabile di progetto.

Il divario tra tali figure è spesso molto sottile, ed alle volte ci troviamo di fronte a dirigenti che occupano in contemporanea entrambe le posizioni.

Per sviluppare i prodotti in un'ottica di qualità totale, il **product manager** ha un ruolo fondamentale nell'organizzazione: egli ***pianifica le attività di marketing*** per raggiungere gli **obiettivi prefissati, coordinando il mix di distribuzione, di comunicazione e di prezzo.**

Il product manager ha quindi una funzione gestionale fondamentale per il raggiungimento della qualità, in quanto le politiche di prezzo, marketing e comunicazione sono leve che determinano la qualità del bene offerto al cliente finale.

Tale figura ha poi il compito di costruire il **team** di lavoro con cui sviluppare i prodotti; sono quindi fondamentali le capacità di leadership e di coordinamento.

Se un'impresa intende perseguire con certezza gli obiettivi di qualità prefissati, potrebbe optare per la scelta di un **product manager leggero**, in questo caso i membri del team rimangono sotto il controllo dell'alta direzione o dei rispettivi responsabili funzionali; è quindi più facile imporre la visione globale dell'azienda.

Non esiste una formula vincente per perseguire la qualità, se l'alta direzione ritiene una persona di fiducia il manager incaricato, potrà dotarlo di poteri più forti, in alternativa sceglierà di limitare quest'ultimi.

Risulta chiaro come tale dirigente sia fondamentale per il raggiungimento del prodotto finito, di conseguenza se l'impresa industriale vuole imporre la propria vision, potrebbe scegliere di non estendere i poteri al product manager incaricato.

In alcune imprese industriali diversificate, la *responsabilità dello sviluppo*, dall'analisi delle idee alla decisione di lancio, è affidata all'unità centrale, che dipende direttamente dalla direzione generale.

3.1.2 Il processo di sviluppo sequenziale ed in parallelo

Al di là delle scelte sul product manager incaricato, è possibile sviluppare il nuovo prodotto secondo due ottiche molto diverse: il processo di sviluppo sequenziale ed il processo di sviluppo in parallelo.

Il processo sequenziale:

Presuppone lo sviluppo del nuovo prodotto secondo una serie di ***fasì corrispondenti***, intervallate l'una dall'altra da specifiche analisi previsionali e di natura economica-finanziaria, al termine delle quali l'impresa può decidere di abbandonare o di proseguire nel progetto.

Si tratta di una modalità di *organizzazione* che si pone come obiettivo la riduzione del grado di incertezza attraverso una rigida sequenzialità nello svolgimento delle *diverse fasì*, una rigorosa *divisione dell'attività lavorativa* ed *un'organizzazione per funzioni*.

I limiti più evidenti sono: in primo luogo la ***mancaanza di comunicazioni interattive*** con il conseguente rischio di ripetere più volte alcune operazioni e di attuare tardive e costose modifiche al prodotto; in secondo luogo, dalla ***lentezza del processo***.

Il processo in parallelo:

Tale processo si basa su team interfunzionali di individui, i quali organizzano il proprio lavoro in autonomia, partendo dall'idea per arrivare alla commercializzazione, attivando un costante scambio di informazioni e svolgendo simultaneamente le attività connesse alle diverse fasi del processo.

Questo modello consente un maggior coordinamento interfunzionale tra le diverse aree, ***accelera il processo di sviluppo e favorisce un lancio più rapido sul mercato***; allo stesso tempo determina un forte assorbimento di risorse umane e finanziarie e che può generare confusione organizzativa.

Ovviamente ne l'uno ne l'altro processo sono da considerarsi ottimali per il raggiungimento della **qualità totale**, tutto dipende dai singoli casi aziendali e dalle singole situazioni.

Una piccola impresa, composta da un numero limitato di individui, nella generalità delle circostanze tende ad operare in parallelo, nelle grandi imprese invece è diffuso maggiormente il processo di sviluppo sequenziale.

In un'ottica di total quality management, la condizione fondamentale è la massimizzazione della qualità nei singoli processi, non il tipo di sviluppo che l'azienda sceglie di perseguire.

3.2 Il processo di sviluppo del prodotto nuovo

Le aziende industriali, si trovano in situazioni di continua concorrenza, che determinano una forte attenzione nel processo di sviluppo di nuovi prodotti.

Il un'azienda che lavora in un'ottica di qualità **lo sviluppo di un nuovo prodotto dovrebbe prevedere lo svolgimento delle seguenti fasi:**

- **Generazione delle idee**
- **Selezione delle idee**
- **Sviluppo del concetto**
- **Analisi economica**
- **Sviluppo del prodotto**
- **Lancio**

Tale forma organizzativa dovrebbe garantire all'impresa industriale, il raggiungimento degli obiettivi prefissati ed una visione consapevole sul percorso intrapreso.

Generazione delle idee

La fase preliminare dello sviluppo di un nuovo prodotto è quella della generazione di idee innovative. Le idee possono essere generate da fonti interne all'impresa o da fonti esterne.

Le fonti interne sono costituite da dipendenti, personale di vendita, ricercatori, ingegneri, marketing manager o altro personale organizzativo.

Le fonti esterne sono costituite dai clienti, concorrenti, fornitori, distributori, agenzie pubblicitarie, consulenti ed istituti di ricerca.

Una volta generate le idee, per l'impresa diventa essenziale eseguire un'accurata selezione delle stesse.

Selezione delle idee

Il risultato della fase di generazione delle idee produce una lista di ***potenziali "immagini di beni"*** che prima di essere trasformate in concetti di prodotto, sono sottoposte ad un processo ***di valutazione preliminare e di selezione***.

Al termine di tale processo ***vengono scartate quelle idee che non risultano compatibili con gli obiettivi d'impresa*** e con le risorse disponibili.

Un metodo impiegato per formalizzare queste prime valutazioni, consiste nel dare risposta ad una serie di domande, che permettono di analizzare la compatibilità delle singole idee, sia con gli obiettivi sia con le risorse dell'impresa.

Identificate le idee che si considerano vincenti e coerenti con gli obiettivi globali, si passa alla fase dello sviluppo del concetto di prodotto.

Sviluppo del concetto di prodotto

In questa fase l'impresa si trova a ***trasformare le idee in concetti di prodotto***.

I concetti possono essere definiti, come la descrizione sintetica delle caratteristiche fisiche e percettive del prodotto, nonché dei benefici che può trarre il potenziale acquirente dallo stesso.

La definizione del concetto di prodotto implica quindi l'individuazione dei ***potenziali acquirenti*** di riferimento, dei ***vantaggi primari che devono essere forniti dal prodotto*** al cliente, delle ***occasioni di uso dello stesso***.

È chiaro che ci troviamo di fronte sempre ad un contesto d'analisi per l'impresa industriale nel suo complesso.

La combinazione prodotto / mercato e l'identificazione di un segmento di utenza potenziale, sono essenziali per procedere ad una successiva valutazione della redditività.

Sarebbe inutile ideare il bene più innovativo della terra, se quest'ultimo non fosse considerato da almeno una nicchia d'utenza.

L'analisi della qualità percepita diventa quindi un fattore critico di successo; in questa fase l'impresa deve valutare con attenzione le potenziali risposte del mercato, si introduce pertanto il concetto d'analisi economica.

Analisi economica

Le analisi di ***fattibilità economica dei progetti*** sono continuative nel corso del processo di sviluppo del nuovo prodotto.

Nelle prime fasi del processo, si effettuano le ***previsioni sulle vendite***, avvalendosi dell'opinione di esperti ed in particolar modo dei responsabili marketing.

Dalla fase di sviluppo del concetto di prodotto, acquistano sempre più rilevanza studi di fattibilità economica, che si basano su previsioni di vendita effettuate attraverso l'estrapolazione delle intenzioni di acquisto, espresse nell'ambito dei test di mercato.

Prima del lancio, i test di mercato permettono di valutare l'impatto delle politiche di marketing sul tasso di acquisto e di riacquisto, nonché di effettuare analisi economiche più dettagliate sulla base di dati previsionali sulle vendite (ancora più precisi).

Nell'analisi di fattibilità economica occorre:

- Fare un'analisi previsionale delle vendite
- Ricorrere a strumenti economico-finanziari per effettuare valutazioni di redditività.

Sviluppo del prodotto

Nello stadio di sviluppo del prodotto, i concetti vengono tradotti in uno o più prodotti tecnicamente e commercialmente validi.

Per fare questo la funzione definisce dei **prototipi** che dovranno essere sottoposti ad appositi test (product test) finalizzati alla definitiva messa a punto del prodotto finale nei suoi aspetti funzionali ed estetici.

In particolare, con questi test l'impresa cerca di verificare se **gli attributi** tangibili e intangibili del prodotto, che vengono realmente percepiti come distintivi rispetto all'offerta presente sul mercato. Inoltre si verifica se gli attributi sono in grado di creare **una preferenza** e quindi un'intenzione di acquisto.

Risulta chiaro come la fase più importante dello sviluppo (che si ricollega in modo diretto alla fase di progettazione) sia **l'analisi della percezione**.

Non è sostenibile, per la maggior parte delle imprese industriali, la messa in commercio di beni dalla domanda ancora **latente** o di prodotti dall'elevato tasso di qualità, che non vengono percepiti come tali dai consumatori finali.

Lancio e commercializzazione

Il lancio di un prodotto è una fase che può essere anticipata da dei **test di mercato**.

Se il bene viene sottoposto a tale test, obbiettivo dell'alta direzione è quello di valutare se il programma di marketing previsto per l'introduzione sul mercato, sia efficace in termini di redditività.

Si tratta di test che consentono di pervenire ad una stima di vendita più realistica e di verificare quali tra scelte di marketing mix alternative in aree test diverse, permettono di conseguire i migliori livelli di performance economica.

Possono emergere le seguenti combinazioni:

- ***Alto tasso di acquisto e basso tasso di riacquisto***: necessità di rivedere il prodotto.
- ***Basso tasso di acquisto e alto tasso di riacquisto***: l'impresa deve concentrarsi sui rapporti con la clientela nel medio termine.
- ***Basso tasso di acquisto e basso tasso di riacquisto***: non è possibile lanciare il prodotto.
- ***Alto tasso di acquisto ed alto tasso di riacquisto***: piena riuscita della prova.

Elaborazione di un piano di marketing definitivo

La realizzazione di test di mercato consente di rendere definitivo il programma di ***marketing mix*** ed il ***piano economico-finanziario***.

Nel primo vanno a confluire le principali scelte in termini di prezzo, distribuzioni e comunicazione; nel secondo si cerca di quantificare i livelli di performance del nuovo prodotto.

Nel piano di marketing mix una delle principali decisioni è costituita dalle politiche di prezzo che incidono sui risultati economici previsionali.

L'impresa ricorre a dei test di misurazione dell'elasticità della domanda, per identificare un intervallo di prezzo entro il quale non si modifica l'intenzione di acquisto e procede a definire una strategia di ingresso in termini di prezzo coerente alle caratteristiche del prodotto.

In fase di lancio l'azienda può decidere di stabilire il prezzo del nuovo prodotto ad un livello superiore a quello della concorrenza (strategia di scrematura) o a un prezzo inferiore (strategia di penetrazione).

In termini di distribuzione l'organizzazione deve scegliere il canale e impostare i rapporti con gli intermediari.

In termini di politiche di comunicazione l'impresa dovrà scegliere tra le diverse forme di diffusione delle informazioni, che dovranno essere coerenti con gli obiettivi globale preposti.

Lancio e commercializzazione effettiva

Nel momento in cui l'impresa decide di effettuare il lancio, deve assumere le seguenti decisioni:

- Quando effettuare il lancio
- Dove effettuare il lancio (se in una sola località, in una regione, in più regioni)
- A quale mercato obiettivo indirizzare il lancio (l'impresa deve identificare gruppi di potenziali clienti ai quali orientare le azioni di marketing mix)
- Con quale strategia di mercato effettuare il lancio.

Un'azienda industriale che intende perseguire la qualità totale, dovrebbe sviluppare i propri prodotti in modo consapevole, basandosi su dati oggettivi e non sulle intuizioni imprenditoriali del vertice.

Spesso la mancanza della qualità o semplicemente l'ottenimento di risultati diversi da quelli prefissati, sono generati dalla scarsa attenzione del vertice alla fase di sviluppo e progettazione prodotti, ecco perché è essenziale considerare con attenzione gli aspetti esposti sopra.

3.3 La flessibilità e il modello just in time

In una **cultura aperta** può trovare impiego il modello **just in time**; l'obiettivo di tale modello è realizzare una produzione che risulti "di **quantità giusta nel momento opportuno**" così da consentire una considerevole riduzione degli accantonamenti di magazzino; tale modello è stato applicato per la prima volta dalla Toyota negli anni 80.

Per l'applicazione del just in time é necessario **che il modo di produrre si adatti a quello di vendere**, ci deve essere un impegno di risposta alle richieste provenienti dal mercato, **senza accantonare stock** di prodotti nel magazzino.

*Il metodo messo a punto dalla **Toyota** si chiamava kanban, consisteva nella realizzazione di una **programmazione giornaliera** comunicata ad **ogni lavoratore** all'inizio del proprio turno.*



Mediante questo sistema di informazioni giornaliere, la fasi di lavoro a valle prelevavano dalle fasi di lavorazione a monte le risorse, al momento dell'effettivo utilizzo. In questo modo gli sprechi venivano minimizzati, garantendo a Toyota la massimizzazione dalla qualità dal punto di vista operativo.



*stabilimento Toyota

Il **just in time** si avvale del criterio del **lotto economico di produzione**, ovvero del numero di prodotti che dovranno essere fabbricati per poter ammortizzare il tempo che viene perso tutte le volte che si cambia produzione.

In termini più semplici, per un'impresa industriale passare dalla produzione del componente A, a quella del componente B, significa l'impiego di risorse di vario genere.

Definendo il **lotto economico di produzione minimo**, l'azienda può in una fase antecedente a quella operativa, capire se l'intraprendere un certo processo, possa essere diseconomico, in base al volume produttivo generato.

Nel contesto odierno, una produzione per lotti di limitate dimensioni, ben risponde alle esigenze dei mercati attuali che richiedono flessibilità; la necessità di agire sul livello delle scorte diventa quindi essenziale per il raggiungimento degli obiettivi di qualità.

Il modello Just in time si basa su una logica in fondo: le varie **operazioni** si devono eseguire **in sequenza** per ottenere un prodotto che abbia tutti i requisiti di efficienza produttiva.

L'altro aspetto rilevante del just in time è quello di operare in modo tale da attuare il **riifornimento delle scorte di magazzino in tempo reale**, in collegamento con le esigenze produttive ed i quantitativi stabiliti con il **fornitore** da un contratto di lungo termine.

Spesso ci si rivolge a più fornitori per metterli fra loro in concorrenza e ridurre i costi, ma in questo caso il rapporto deve essere di tipo collaborativo così da sfruttare importanti sinergie.

La frequenza nelle consegne può far aumentare i **costi di trasporto**, per tale motivo in un'ottica di lavoro come quella del Just in time, diventa essenziale affidarsi a fornitori vicini nell'area geografica di riferimento.

3.3.1 I modelli di Business

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, legislazioni, culture ed idee di fondo in un paese, favoriscono lo sviluppo di modelli di business differenti.

La mentalità giapponese ha permesso a Toyota l'evoluzione del just in time, di seguito riportiamo una sintesi dei principali modelli di business mondiali.

Il modello Anglosassone è definito **market oriented**, tende a disciplinare il management mediante il mercato dei capitali e favorire la creazione del valore per gli azionisti.

La normativa anti trust vieta una stretta relazione tra banche e imprese industriali al fine di evitare pericolosi conflitti di interessi.

Il modello tedesco Giapponese è definito **network oriented** per la forte attitudine alle relazioni tra le imprese industriali e finanziarie. Gli accordi cooperativi tra le aziende che operano nello stesso settore sono frequenti. L'azionariato è frazionato tra i pochi azionisti.

Modello Latino: l'assetto proprietario è concentrato in gruppi di famiglie che cercano di mantenere il dominio sulla società, tramite meccanismi come i gruppi piramidali. Il mercato per il controllo societario è quasi assente. Vi sono forti relazioni con le banche.

Il modello capitalistico italiano: Si caratterizza per la presenza di **un azionista di controllo** con forti legami tra le imprese e un scarso ruolo del mercato dei capitali.

L'assetto proprietario generalmente è rappresentato dallo stato, da multinazionali estere e da famiglie di imprenditori.

Non esistono intrecci tra gruppi industriali e finanziari rilevanti; questo grazie anche alla legge bancaria 1936 che separa nettamente le banche commerciali dalle **aziende industriali**. Con la modifica **del 1993 le banche** posso avere al massimo una quota del 15 % dell'equity .

Le ragioni che spingono le imprese italiane **alla bassa propensione** al mercato dei capitali sono:

- i benefici associati alla deducibilità fiscali degli interessi
- la riluttanza a rendere pubblica le informazioni aziendali,
- La paura di perdere il controllo dell'impresa,
- la volontà del sistema bancario di mantenere le relazioni di lungo termine.
- il costo della quotazione
- Patti di sindacato uguale patti parasociali.

Le società ad azionariato diffuso sono praticamente assenti dal nostro paese così come i fondi pensione, inoltre esistono azioni con diritto di voto limitato che dissuadono spesso gli investitori.

Risulta evidente, che in un contesto come quello presentato le **imprese industriali** italiane hanno avuto non pochi problemi a svilupparsi, soprattutto per l'accesso difficile al mercato dei capitali.

Il difficile accesso al mercato dei capitali il numero limitato di risorse, **condiziona la qualità dei prodotti e dell'organizzazione**, teorie discordanti affermano invece come il **debito possa essere uno strumento per disciplinare il management** . Noi riteniamo che il fattore determinante per il raggiungimento della qualità totale, sia invece la **cultura aziendale**, un elemento intrinseco che si costruisce con determinazione negli anni.

3.4 Il fenomeno della Reimportazione

In un'ottica opposta a quella presentata è possibile perseguire la **qualità totale**, mediante nuove forme commerciali che si stanno facendo spazio negli ultimi anni.

Le aziende industriali sono spesso soggette al fenomeno della reimportazione, tale situazione si verifica perché l'alta direzione, per scelte interne legate alla massimizzazione del profitto, in molti casi sceglie di adottare **politiche di discriminazione del prezzo**.

Tali politiche portano ad una diffusione dei prodotti sul mercato mondiale a livelli di prezzi differenti.

Facendo un esempio **semplificistico**:

Ad un prezzo pari a 60.000 Euro Porsche ipotizza di vendere 1000 vetture in Europa, facendo scendere il prezzo a 50.000 Euro si ipotizza di vendere 1010 vetture.

È chiaro che in una situazione come quella presentata, per la casa madre non è vantaggioso ridurre all'osso i propri listini sul territorio di riferimento, in quanto la clientela abituale è fortemente legata al brand.

Negli Stati Uniti, in contrapposizione, la riduzione del prezzo implica un aumento delle vendite del 35 %, passando da 1000 vetture, a 1350 vetture. In questo secondo caso, il differenziale di prezzo proposto massimizzerebbe il profitto.

La discriminazione del prezzo, è oggi un fenomeno molto diffuso sul territorio mondiale ma che crea non pochi problemi per le **imprese industriali**.

I commercianti, per garantire dei livelli di qualità ottimali ed incrementare le rendite, sono spesso orientati a reimportare dall'estero prodotti di brand nazionali. In termini più semplici: in Germania è più conveniente importare una vettura Mercedes o una Porsche dagli Stati Uniti, piuttosto che acquistare la stessa dalla casa madre.

Anche a fronte dei costi di nazionalizzazione, dei dazi doganali e dell'incremento dell'iva, rimane sempre più vantaggioso reimportare.

Ad oggi sono oltre 5.000 i veicoli di reimportazione che entrano in Italia ed oltre 130.000 quelli che arrivano nell'Unione Europea.

È chiaro come una situazione del genere, possa ledere le strategie delle aziende industriali nel medio lungo termine; paradossalmente un commerciante generico, intraprendendo una attività di reimportazione, potrebbe andare a praticare un prezzo al dettaglio inferiore, rispetto ai listini dei rivenditori autorizzati.

Per lavorare in un ottica di qualità totale, è pertanto essenziale che **le strategie a livello globale siano coerenti tra paese e paese**; la massimizzazione del profitto, può ledere non poco le politiche aziendali e spesso tale fattore diverge in toto dagli obiettivi di qualità.

3.5 Il contributo dell'outsourcing nel perseguimento della qualità totale

Nelle aziende industriali in particolare, lo sviluppo dell'impresa può essere perseguito anche con un maggiore impiego delle risorse provenienti dall'esterno.

La pianificazione strategica è utile anche quando alcune attività sono delegate esternamente, è quindi importante conoscere tutte le conseguenze di tale decisione.

I momenti critici nell'esternalizzare un processo sono i seguenti:

- Identificare le attività delegabili
- Verificarne la convenienza economica
- Scegliere i partner a cui attribuire l'incarico
- Analizzare le basi sulle quali stipulare il contratto incluso la durata.

L'impresa creerà **strette relazioni** coi nuovi partner e modificherà **la propria struttura organizzativa** con tutti gli sforzi che saranno indirizzati su un numero minore di variabili; di conseguenza le risorse **si concentreranno sul core business**.

Il coinvolgimento del fornitore varierà in base al tipo di attività appaltata; è chiaro che per quei processi non a valore aggiunto e distanti dal core business il coinvolgimento sarà minimo, viceversa, più i processi dati in appalto si avvicineranno al fulcro dell'impresa, maggiore sarà il rapporto col partner.

A livello di **valenza strategica delle attività**, modesta è quella dei servizi riconducibili alla gestione della contabilità, delle paghe e della sicurezza, mentre è più elevata quella del settore informatico, del personale e dei trasporti; chiaramente il legame col core business varia da impresa a impresa, sta al vertice aziendale identificare quali processi appaltare all'esterno.

In un processo di esternalizzazione coerente, i risultati per l'impresa dovrebbero essere i seguenti:

la progressiva **riduzione dei costi di funzionamento della struttura** con un **passaggio dei costi da fissi a variabili**, una maggiore disponibilità di mezzi finanziari da destinare ad altre iniziative, un miglior standard qualitativo del prodotto/servizio offerto ed una minore rigidità della struttura organizzativa.

In contrapposizione, ***l'esternalizzazione delle competenze*** può diventare un punto di debolezza; ciò accade quando le suddette competenze si dimostrano **essenziali per il vantaggio competitivo**.

Se le competenze sono molto vicine al core business, l'azienda rischia di perdere il controllo sulla propria attività. Diventa pertanto fondamentale valutare con attenzione i processi da appaltare.

Una volta accettata la logica a base dell'outsourcing, è indispensabile condurre **un'analisi costi-benefici** così da esprimere un giudizio sull'opportunità o meno di procedere in tale direzione.

Si dovranno analizzare non solo i costi di produzione dei beni o del servizio svolto all'esterno, ma anche quelli di **coordinamento** che l'impresa sostiene con il soggetto a cui trasferisce l'onere di fornire gli stessi (costi di ricerca, di negoziazione, di verifica delle condizioni contrattuali, ecc).

Il **partner** deve essere scelto attentamente poiché con esso andranno ***condivisi rischi e risultati***; requisiti essenziali saranno un'adeguata solidità patrimoniale, una valida struttura finanziaria, buone conoscenze tecnologiche, una costante attenzione all'innovazione, correttezza, credibilità e professionalità.

Una volta effettuata la prima scrematura sulla base di suddetti parametri verranno analizzate le offerte dei rimanenti fornitori con attenzione ai ***costi***, alla ***qualità***, alla ***capacità di risolvere situazioni straordinarie*** con la necessaria rapidità.

Al vertice dell'impresa che vuol attuare l'outsourcing dovrebbe trovarsi un soggetto con competenze ampie e approfondite come un direttore generale, anche se nella realtà spesso in tale posizione troviamo il direttore dell'area funzionale più coinvolta nell'operazione.

Alcuni componenti del gruppo saranno poi indicati per formalizzare le clausole contrattuali mentre altri dovranno occuparsi dei contenuti del contratto medesimo.

È dimostrato come un'impresa che si concentra sul core business, possa fornire dei livelli di qualità più elevati rispetto ai concorrenti; ***l'outsourcing è quindi un fattore critico di successo determinante per il perseguimento della qualità totale.***

Nelle imprese industriali il fenomeno dell'esternalizzazione dei processi, è oggi ampiamente diffuso, sia a livello nazionale che internazionale.

Sono innumerevoli le aziende che vi fanno ricorso, basti pensare ai casi di G.E o Fiat; per garantire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, spesso ai fornitori viene richiesta la ***clausola di esclusiva***.

Tale situazione genera uno squilibrio contrattuale positivo per l'acquirente, è quindi essenziale valutare a fondo rapporti del genere.

Esistono ***imprese industriali*** che hanno fatto della loro bandiera l'outsourcing; basti pensare al caso **Benetton**. La nota famiglia veneta ha sviluppato l'azienda fin dagli albori, su una fitta rete di rapporti nazionali ed internazionali, facendo del suo core business la gestione degli stessi.

In contrapposizione, vi sono aziende industriali che per preservare i propri ***segreti***, preferiscono minimizzare i rapporti con l'esterno; è il caso di **Zara**.

Non esiste una formula vincente applicabile a qualsiasi contesto, ma occorre valutare nel dettaglio caso per caso.

3.6 Il Benchmarking

Il **benchmarking** è una particolare tecnica di misurazione dei prodotti/servizi/processi basata sul continuo **confronto dell'impresa industriale con i migliori concorrenti**. In pratica vengono confrontate le performance dell'azienda in oggetto, con le imprese ritenute di successo nel settore di riferimento, al fine di valutare i propri risultati in un'ottica comparativa.

Con questa tecnica si misura (ad esempio) come l'impresa leader riesca ad ottenere prestazioni eccellenti nelle proprie attività, inquadrando opportunamente i risultati ottenuti e cercando di evidenziare le situazioni che li hanno generati.

Il confronto deve svolgersi con **continuità e sistematicità** così da essere uno stimolo per i manager ad ottenere risultati migliori e non deve esaurirsi in sé stesso, ma ricercare le cause di inefficienza interna che generano il gap con la concorrenza.

In una concezione più ampia, **il confronto può avvenire anche con imprese che non fanno parte del proprio settore**, ma che per certe attività o aree rispondono all'eccellenza.

Basti pensare all'area finanziaria: spesso accade nelle imprese industriali, che si scelga di rapportare i propri risultati, con quelli di aziende dal core business distante rispetto al proprio.

Ad esempio Disney e G.E sono due aziende quotate sul mercato azionario americano, entrambe possono essere catalogate in un certo qual modo come aziende industriali, la prima produce intrattenimento, la seconda componenti elettronici.

Si tratta quindi di società che non si fanno concorrenza in alcun settore, ma per massimizzare le prestazioni borsistiche, nulla vieterebbe un'attività di benchmarking comparativa.

Facendo una sintesi finale, il benchmarking può essere applicato secondo le seguenti concezioni:

Il benchmarking interno: è utile nei confronti fra reparti o *divisioni di un'impresa* e consente di individuare dove un prodotto o un servizio sono offerti in modo migliore; questo metodo è idoneo per imprese di grandi dimensioni, con attività diversificate e decentrate, permette un confronto tempestivo ed è orientato al miglioramento anziché al cambiamento.

Il benchmarking competitivo consiste in confronti con le imprese appartenenti allo *stesso settore*, conta su una grande omogeneità e comparabilità delle strutture in esame, presuppone che le imprese adottino prassi e tecnologie simili incontrando i medesimi problemi nell'acquisizione dei fattori produttivi, comporta la difficoltà di instaurare rapporti con i propri concorrenti.

Il benchmarking generico studia come si comportano le imprese migliori in assoluto a prescindere dal settore, nella convinzione che alcuni processi siano sempre gli stessi e creino uguali problemi (come la fatturazione).

Pur fornendo i più significativi risultati questo studio richiede un'attività creativa per adattare la prassi seguita alle proprie necessità, inoltre i tempi di attuazione sono lunghi ed occorrono innumerevoli risorse finanziarie.

Un'impresa industriale che intende lavorare in un'ottica di qualità totale, dovrebbe sviluppare periodicamente attività di benchmarking, sia interne che esterne. È chiaro che in una situazione come quella odierna, con risorse finanziarie sempre più limitate, diventa difficile se non impossibile intraprendere tali attività per aziende dalle piccole dimensioni.

3.7. Il dropshipping

Il dropshipping è una nuova forma di vendita nata negli Stati Uniti nell'ultimo decennio, se pur ancor poco trattata a livello accademico ed in letteratura, è diventata per molti imprenditori una risorsa essenziale.

Il dropshipping permetta ad operatori di vari settori, di intraprendere attività commerciali, pubblicizzando e promuovendo prodotti non presenti nel proprio magazzino, fino ad arrivare alla vendita degli stessi al cliente finale.

Al momento dell'effettiva cessione del bene, il commerciante ordina il prodotto al fornitore, che procede con la spedizione dello stesso, all'acquirente finale.

Questa innovativa forma commerciale, ha trovato forte sviluppo nelle aziende informatiche che commercializzano in hardware di vario genere; si tratta di un sistema utilizzato anche da molti siti e-commerce, che scelgono di spostare il loro core business, su attività di natura prettamente promozionali e comunicative.

A fronte dell'ovvia eliminazione di magazzini e dipendenti preposti allo stoccaggio, al trasporto ed alla logistica, il dropshipping presenta ancora innumerevoli limiti.

In primo luogo è essenziale che il **rapporto tra i partner** (Venditore / Fornitore) sia di fiducia e che quest'ultimo abbia al suo interno sistemi gestionali, che permettano la massima copertura a livello di prodotto.

In molti casi si verificano rotture di stoks che creano intoppi a livello distributivo (in pratica viene eseguita una vendita senza avere la fornitura).

In secondo luogo, i **margini di guadagno** sono spesso molto bassi e l'eliminazione quasi totale del rischio, spinge i commercianti che operano in dropshipping a farsi concorrenza sul prezzo, fino all'abbattimento quasi totale dei profitti.

Aziende informatiche che operano in dropshipping:



Nonostante si tratti di un sistema commerciale ancora agli albori, il dropshipping ***è un mezzo per il perseguimento della qualità totale***. L'eliminazione delle attività a valore aggiunto zero, permette all'impresa di focalizzarsi su tutti quegli aspetti orientati al cliente: assistenza pre e post vendita, comunicazione, promozione, ecc.

Il dropshipping ***è in pratica una estremizzazione del just in time e dei concetti di produzione snella***, possiamo affermare che tale strategia aziendale, non è altro che la figlia delle concezioni legate alla lean organization emerse negli anni ottanta.

L'evolversi dell'informatica e dei calcolatori, oltre alla globalizzazione dei mercati, hanno permesso lo sviluppo concettuale e pratico della produzione snella, portando innumerevoli imprese industriali addirittura al riposizionamento.

Molte aziende di produzione, nell'andare ad adottare le ottiche espone in questo capitolo (outsourcing, dropshipping, just in time, ecc) si sono trasformate in vere e proprie società di servizi, spostando il proprio core business dalla produzione al marketing ed alla vendita.

Tale fenomeno è stato accentuato con l'emergere di nuove economie come la Cina, che hanno reso difficile, se non impossibile la competizione sul prezzo.

Conclusioni

Col lavoro presentato abbiamo cercato di esporre i benefici per l'organizzazione, nel perseguimento di un'ottica di total quality management, con particolare attenzione al concetto di qualità reale e qualità percepita.

I sistemi basati sulla qualità rappresentano oggi un fattore critico di successo determinante per diverse aziende, prima tra tutte la Apple; diventa però essenziale per non vanificare gli sforzi del management, far percepire la qualità stessa.

La tesi presentata, ha indagato sulle strategie marketing ottimali, al fine di raggiungere tale risultato.

In conclusione: "é inutile sviluppare un prodotto dall'elevate caratteristiche tecniche e dall'alta affidabilità se l'utenza potenziale non percepisce tali attributi, occorre pertanto bilanciare lo sviluppo tecnologico ed il marketing, in base condizioni del contesto i riferimento".

Andrea de Matthaeis

Bibliografia & Fonti del capitolo

*Le fonti riportate, non si riferiscono alla totalità dei capitoli dei libri stessi

Libri:

Costi di produzione e decisioni aziendali, A. M. Nati, Cedam

Il Marketing per il governo d'impresa, principi e strumenti -
Burresi A., Aiello G., Guercini S., 2006

Corporate Level Strategy - Collis, Montgomery, 2012

L'analisi strategica per le decisioni aziendali, Grant, Robert M.

Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità
market driving e valore, Valdani Enrico, 2003

Ridisegnare l'impresa, Richard Normann

Just in time. Produrre a ritmo di mercato, Battezzati L.; Bianchi F.

Total quality management. Modelli e strumenti di gestione totale
della qualità, Chiarini Andrea, 2004

Web:

Wikipedia - wikipedia.it

[i.wikipedia.org/wiki/Drop_Ship](https://it.wikipedia.org/wiki/Drop_Ship)

Indice:

1. Concetti di Fondo
- 1.2 Dalle risorse al vantaggio aziendale nelle imprese industriali
- 1.2.2 Il vantaggio competitivo esterno ed interno nelle imprese industriali.
- 1.2.3 Barriere all'ingresso
- 1.3 Prima definizione del concetto di Qualità
- 1.4 Il concetto di prodotto ed il legame con la qualità
- 1.4.2 Combinazione Prodotto/Mercato
- 1.4.3 La qualità percepita e la qualità reale
- 1.4.4 Il concetto di qualità ed il total quality management
- 1.4.5 I costi della qualità
- 1.4.6 Le normative ISO
- 1.5 AUDI VS FIAT: Ricerca sulla qualità percepita
- 1.5.2 Il concetto di Brand
- 1.5.3 La Ricerca e Sviluppo come fattore critico di successo per la qualità
- 1.5.4 La valenza delle scelte strategiche
- 1.6 Le strategie competitive di base
- 1.6.2 Le strategie di sviluppo
- 1.7 Le strategie applicate ai prodotti industriali in una concezione di qualità
2. L'evoluzione dei concetti di qualità legati al marketing
- 2.2 Come ha inciso sulla qualità l'evoluzione del marketing
- 2.3 La segmentazione come strumento per la qualità
- 2.4 Il caso aziendale, la percezione delle prestazioni
- 2.4.1 Il caso Apple
- 2.4.2 L'uscita di Steve Jobs
- 2.4.3 L'incoerenza strategica
- 2.4.4 Il ritorno di Steve Jobs
- 2.4.5 Il ritorno al total quality management
- 2.4.6 Lo sviluppo di Apple con la nuova ottica
- 2.5 La qualità nel tempo
- 2.6 Prodotti industriali a confronto
- 2.7 Perché la politica "Zero Difetti" paga
3. Lo sviluppo del prodotto in un'ottica di qualità totale
- 3.1.2 Il processo di sviluppo sequenziale ed in parallelo
- 3.2 Il processo di sviluppo del prodotto nuovo
- 3.3 La flessibilità e il modello just in time
- 3.3.1 I modelli di Business
- 3.4 Il fenomeno della Reimportazione
- 3.5 Il contributo dell'outsourcing nel perseguimento della qualità totale
- 3.6 Il Benchmarking
- 3.7 Il dropshipping